



مركز البحوث

معوقات ومقومات تطبيق

إدارة الجودة الكلية

في الأجهزة الحكومية

بالمملكة العربية السعودية

بحث تطبيقي على مدينة الرياض



إعداد

د . فانت أحمد أبو بكر أ . موسى بنت محمد الزومان



بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

**معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية  
في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية  
بحث تطبيقي على مدينة الرياض**

إعداد

د. فاتن أحمد أبو بكر      أ. موضي بنت محمد الزومان

١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م

بطاقة الفهرسة

③ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٨هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أبو بكر، فاتن أحمد

معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بحث تطبيقي على مدينة الرياض. / فاتن أحمد أبو بكر؛ موزني محمد الزومان - الرياض، ١٤٢٨هـ.

٢٠٠ ص : ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك ٩٧٨ - ٩٩٦٠ - ١٤ - ١٦٦ - ٤

١ - جودة الإنتاج ٢ - ضبط الجودة

أ - الزومان، موزني محمد (مؤلف مشارك) ب - العنوان

ديوى ٦٥٨,٥٦ ١٤٢٨ / ٧٧٢٨

رقم الإيداع: ١٤٢٨ / ٧٧٢٨

ردمك: ٩٧٨ - ٩٩٦٠ - ١٤ - ١٦٦ - ٤

## فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول: خطة البحث	٩
- مقدمة البحث	١١
- مشكلة البحث	١٢
- أهمية البحث	١٢
- أهداف البحث	١٣
- تساؤلات البحث	١٤
الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات	١٥
- المبحث الأول: المبادئ والمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة	١٧
- المبحث الثاني: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية ....	٣٩
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة	٤٩
- المبحث الرابع: مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .....	٦٠
الفصل الثالث: منهجية البحث	٩٩
أ - منهج وإجراءات البحث	١٠١
- مجتمع وعينة البحث	١٠١
- أساليب جمع البيانات	١٠٤
- المعالجة الإحصائية	١٠٥
ب - عرض وتحليل نتائج البحث	١٠٥



---

---

## فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات .....	١٦٥
- أولاً: النتائج .....	١٦٧
- ثانياً: التوصيات .....	١٧٣
- المراجع .....	١٧٩
- الملاحق .....	١٨٧

## قائمة الجداول

الموضوع	الصفحة
الجدول رقم (١) المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .....	٣٤
الجدول رقم (٢) معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة .....	٤٢
الجدول رقم (٣) أدوار ومهارات القائد .....	٧٣
الجدول رقم (٤) قيم ثقافة الجودة عند مستوى ستة سيجما .....	٧٦
الجدول رقم (٥) توزيع عينة البحث وفقاً للجهات التي تتبعها .....	١٠٣
الجدول رقم (٦) معامل الثبات .....	١٠٥
الجدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفئة العمرية .....	١٠٦
الجدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي .....	١٠٧
الجدول رقم (٩) أفراد عينة البحث وفقاً للمستوى الإداري .....	١٠٨
الجدول رقم (١٠) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة .....	١٠٩
الجدول رقم (١١) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لحصولهم على الدورات التدريبية .....	١١٠
الجدول رقم (١٢) النتائج الإحصائية لمتغير مدى الاقتناع بأهمية الجودة .....	١١١
الجدول رقم (١٣) النتائج الإحصائية لمتغير أهداف إدارة الجودة .....	١١١
الجدول رقم (١٤) النتائج الإحصائية لمتغير مدى تطبيق إدارة الجودة الكلية في المنظمة .....	١١٢
الجدول رقم (١٥) النتائج الإحصائية لأسباب اتخاذ قرار الجودة .....	١١٣
الجدول رقم (١٦) النتائج الإحصائية لمتغير مدى وجود التنظيم لإدارة الجودة .....	١١٥
الجدول رقم (١٧) النتائج الإحصائية لمتغير الجهة المعنية بتطبيق إدارة الجودة .....	١١٥
الجدول رقم (١٨) النتائج الإحصائية لمتغير الارتباط التنظيمي لهيكل الجودة .....	١١٦
الجدول رقم (١٩) النتائج الإحصائية لمتغير مدى استمرارية برنامج الجودة .....	١١٧

## قائمة الجداول

الموضوع	الصفحة
الجدول رقم (٢٠) النتائج الإحصائية لآراء مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة	١١٨
الجدول رقم (٢١) الاختبار «ت»	١٢٩
الجدول رقم (٢٢) النتائج الإحصائية لمحور الثقافة	١٣١
الجدول رقم (٢٣) النتائج الإحصائية لمحور التخطيط	١٣٧
الجدول رقم (٢٤) النتائج الإحصائية لمحور القيادة الإدارية	١٤١
الجدول رقم (٢٥) النتائج الإحصائية لمحور التنظيم	١٤٨
الجدول رقم (٢٦) النتائج الإحصائية لمحور المعلومات	١٥١
الجدول رقم (٢٧) النتائج الإحصائية لتقنية المعلومات المستخدمة	١٥٥
الجدول رقم (٢٨) النتائج الإحصائية لمحور التدريب	١٥٦
الجدول رقم (٢٩) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهريّة الفروقات حول معوقات تطبيق الجودة باختلاف العمر	١٨٧
الجدول رقم (٣٠) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهريّة الفروقات حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المستوى الإداري	١٨٩
الجدول رقم (٣١) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهريّة الفروقات حول المعوقات باختلاف المستوى العلمي	١٩١
الجدول رقم (٣٢) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهريّة الفروقات حول المقومات باختلاف الفئة العمرية	١٩٣
الجدول رقم (٣٣) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهريّة الفروقات حول مقومات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المستوى الإداري	١٩٤
الجدول رقم (٣٤) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهريّة الفروقات حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المستوى العلمي	١٩٥

## قائمة الأشكال

الموضوع	الصفحة
شكل رقم (١): الأبعاد الرئيسية لسيجما ستة .....	٢٤
شكل رقم (٢): عناصر نظام إدارة المعرفة .....	٢٧
شكل رقم (٣): مستويات عمليات التعلم والمعرفة .....	٢٨
شكل رقم (٤): سلسلة التفاعلات لديمنج .....	٣٢
شكل رقم (٥): أبعاد جودة الخدمة .....	٣٧
شكل رقم (٦): أبعاد تجربة الإصلاح الإدارى فى ماليزيا .....	٤٥
شكل رقم (٧): العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة وعناصر النظام الكلى للمنظمة .....	٦٣
شكل رقم (٨): مراحل التخطيط الإستراتيجى لإدارة الجودة .....	٦٥
شكل رقم (٩): المهارات القيادية .....	٧٢
شكل رقم (١٠): عوامل إخفاق الجودة .....	٩١
شكل رقم (١١): النموذج المقترح لتطبيق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية .....	٩٥





# الفصل الأول

## خطة البحث



## مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الإفرزات المهمة لتطور الفكر الإداري ونتاجاً طبيعياً للتغيرات المصاحبة لهذا العصر، وقد تمثل أهمها في التدفق الشامل لظاهرة العالمية وهيمنة المنافسة ونشأة التكتلات الاقتصادية وسيطرة تكنولوجيا المعلومات على مختلف مجالات الحياة، وذلك باعتبار إدارة الجودة فلسفة وثقافة تنظيمية تسعى لتحقيق التميز والاستجابة لرغبات وتوقعات العميل بصفته محوراً أساسياً في تفكير المنظمة، وتركز على إيجاد آلية عمل متكاملة للوصول إلى أعلى المستويات العالمية للأداء لمقابلة هذه التوقعات.

وقد وجد منهج إدارة الجودة القبول والاقتناع ودخل دائرة التنفيذ الفعلي - لإحداث التغيير والتميز في جميع عناصر النظام الإداري - في إدارة القطاع العام والخاص والتي اتخذت هذا المنهج وسيلة لتحديث نظامها الإداري والقيمي بما يسمح لها بالتحرك بمواردها للفوز بمركز تنافسي في ظل النظام العالمي الجديد.

وقد كانت للتغيرات العالمية أيضاً أثرها في منظمات القطاع الحكومي، إذ فرضت عليها أدواراً جديدة في إدارة التنمية الاقتصادية، وتهيئة البيئة المناسبة لفاعليات آليات السوق التي تعمل في ظلها المشروعات العامة والخاصة، هذا بجانب دورها الجوهرى في تحقيق التنمية الاجتماعية. الأمر الذي ألزم هذه المنظمات بضرورة الاتجاه نحو تطبيق مبادئ المنافسة وآليات السوق التي تركز على المخاطرة والابتكار وتحقيق التميز بدلاً من اعتمادها على الأساليب البيروقراطية، ولعل منهج إدارة الجودة الشاملة وما يطرحه من مبادئ وأسس علمية متطورة يمثل مدخلاً إدارياً مناسباً لبناء إدارة حكومية فعالة قادرة على ممارسة أدوارها ومسئولياتها الجديدة في إدارة عمليات التنمية وتحقيق مستويات عالية من الرفاهية للمواطنين.

وإيماناً من المملكة العربية السعودية بأهمية منهج إدارة الجودة الكلية ودوره في تطوير المنظمات؛ دعمت الدولة توجه المنظمات الحكومية نحو تطبيق هذا المنهج، وصدرت الموافقة السامية لتأسيس جائزة وطنية تسمى جائزة الملك عبد العزيز للجودة تحت إشراف الهيئة العربية للمواصفات والمقاييس والتي عملت على تطوير آلية لمنح الجائزة لتكون مماثلة للجوائز العالمية. (خالد المرغلاني ١٤٢٢: ٥).

## مشكلة البحث:

نظراً إلى ما تقوم به الأجهزة الحكومية من دور مهم في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ بدأ الكثير من هذه الأجهزة في المملكة العربية السعودية بالمبادرة في الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الكلية، ليس فقط لرفع فاعليتها في ممارسة أدوارها ومسئولياتها الجديدة في إدارة عمليات التنمية بالمملكة ولكن في المقام الأول لتأكيد أننا نستحق قول الله تعالى: «كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ».

إلا أن الكثير من هذه المبادرات لم تحقق النتائج المرجوة منها في رفع كفاءة أداء المنظمات الحكومية للمهام الموكولة إليها. كما أنه ما زالت إدارة الجودة حتى الآن لم تأخذ طريقها للتطبيق في الكثير من المنظمات الحكومية، ولم تحدد بعد بدقة أسباب عدم التطبيق أو أسباب فشل الكثير من التجارب أو مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة في المنظمات الحكومية بالمملكة.

ولما لهذه المشكلة من انعكاسات سلبية على فاعلية الأجهزة الحكومية للقيام بدورها التمتوى في المملكة فإنه من الأهمية بمكان طرح التساؤل التالي:

ما معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية؟

## أهمية البحث:

تأتى أهمية هذه الدراسة من اعتبارات عدة يمكن إجمال أبرزها على النحو التالي:

أولاً: أن قيام هذا البحث بتحديد أهم معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة في الأجهزة الحكومية، إنما يساهم في ترويج نمط جديد من الإدارة يرتبط بفكر الاقتصاد والحد من التكلفة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وخدمة العملاء، وتحديد معايير لجودة الخدمات تخضع للقياس.

ثانياً: أن قيام هذا البحث بإلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة والأسس العلمية لتطبيقه يعتبر مساهمة تمكن القادة والعاملين في الأجهزة الحكومية على أن تبدأ البداية الصحيحة مستفيدة بذلك من تجارب واقعية ومن ثم تأخذ بمقومات النجاح وتتجنب أسباب الفشل.

ثالثاً: أن قيام هذا البحث بطرح موضوع تطبيق إدارة الجودة فى القطاع الحكومى بصفة خاصة، إنما يعتبر إثراء للفكر الإدارى وإضافة لدراسة علمية متخصصة، حيث لم يحظ هذا الموضوع بنصيب وافر من الدراسة والبحث.

### أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية فى المملكة لعربية السعودية. وفى ضوء هذا الهدف، هناك مجموعة من الأهداف الفرعية التى تسعى الدراسة إلى تحقيقها وذلك على النحو التالى:

- ١ - معرفة إلى أى مدى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- ٢ - التعرف على أهم المعوقات التى اعترضت مسار تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية المركزية، وتحليل هذه المعوقات للوقوف على أبعادها ومسبباتها وإثارة انتباه واهتمام المنظمات إليها.
- ٣ - التعرف على احتمال وجود اختلافات حول رؤية العاملين لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية المركزية فى مدينة الرياض باختلاف خصائصهم الشخصية (العمر، المستوى الإدارى، المؤهل العلمى).
- ٤ - التعرف على أهم مقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية التى يجب توفيرها فى الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية.
- ٥ - التعرف على احتمال وجود اختلافات حول رؤية العاملين لمقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية التى يجب توفيرها فى بيئة الأجهزة الحكومية المركزية فى مدينة الرياض باختلاف خصائصهم الشخصية (العمر، المستوى الإدارى، المؤهل العلمى).
- ٦ - اقتراح إطار منهجى لتطبيق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية يتضمن اقتراح التوجيهات والإرشادات المناسبة، وذلك وفقاً للمؤشرات العلمية الناتجة عن التحليلات الإحصائية لمتغيرات الدراسة - وذلك بما يسهم فى رفع فاعلية الأجهزة الحكومية ودعم إستراتيجيتها عند تطبيق إدارة الجودة.



## تساؤلات البحث:

- فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تحاول الدراسة الوصول إلى إجابات محددة عن الأسئلة التالية:
- ١ - إلى أى مدى يتم تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟.
  - ٢ - ما أهم المعوقات التى تحول دون تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟
  - ٣ - هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتحديد أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين بالأجهزة المركزية الحكومية بمدينة الرياض؟
  - ٤ - ما مقومات تطبيق إدارة الجودة التى يجب توفيرها فى بيئة الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟.
  - ٥ - هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتحديد أهم مقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية التى يجب توفيرها فى بيئة الأجهزة الحكومية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين بالأجهزة المركزية الحكومية بمدينة الرياض؟.

## الفصل الثانى

### مراجعة الأدبيات

ويعرض هذا الفصل لأدبيات البحث من خلال أربعة مباحث كما يلى:

المبحث الأول: المفاهيم والمبادئ الأساسية للجودة.

المبحث الثانى: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الرابع: مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



## المبحث الأول

### المفاهيم والمبادئ الأساسية للجودة

فى هذا المبحث سيتم مناقشة المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة، وذلك من خلال عدد من العناصر كما يلى:

- ١ - مفهوم الجودة.
- ٢ - تطور مفهوم إدارة الجودة.
- ٣ - أهداف إدارة الجودة الكلية.
- ٤ - مبادئ إدارة الجودة الكلية.
- ٥ - مفهوم جودة الخدمة.

#### ١ - مفهوم الجودة:

تعددت وتباينت التعاريف ووجهات النظر المتعلقة بمفهوم الجودة؛ وذلك لتعدد جوانب الجودة من جهة، واختلاف اهتمامات وتخصصات الباحثين من جهة أخرى، وسوف نستعرض بعض منها على النحو التالى:

عرف (Gaucher 1993:p36) الجودة بأنها تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة، وعرفها (Michael E 2003:9) بأنها القوة *powerful* من خلال تحسين العمليات لتحقيق رضا العملاء. أما رودرك ماكينلى فقد ركز تعريفه للجودة الكلية على رضا العميل، فعرفها بأنها «تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء أو تجاوزها، من خلال الاتصال المباشر بهم للتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم». (المعيوف: ٣٨: ١٤٢٠).

وبالنظر إلى رواد الجودة فقد تم تعريف الجودة كما يلى:

يعرف (Deming) الجودة بأنها تخفيض مستمر للخسائر والتحسين المستمر للجودة فى جميع النشاطات (سعيد: ٥٤: ١٤٢٨) كما يقترح (Juran) أن للجودة مفهومين: الأول: التخلص من العيوب، والثانى: تلبية احتياجات العميل الوفاء بالصفات والخصائص التى تلبى احتياجات العملاء. (سعيد: ٤٥) كما يعرفها (Grosby) بأنها

تتكون من أربعة محاور هي: ( جوزيف: ٦٥: ٢٠٠٤ - ٦٦ )

أ - المطابقة مع المتطلبات الأساسية.

ب - نظام الجودة يكون وقائياً من خلال التنفيذ الصحيح من أول مرة بدلاً من تصحيح الأخطاء.

ج - قياس الأداء يحقق مستوى صفر من العيوب والأخطاء.

د - قياس الجودة هو سعر عدم المطابقة.

وعرفها (Feigenbaum) بأنها هدف متحرك نحو الأفضل، أى تحقيق أفضل الظروف لعمل معين. (جوزيف: ٦٢).

ويلاحظ من خلال استعراض هذه التعاريف أن جميعها قد اتفقت على مفهوم واحد للجودة، ولكن بتعبيرات مختلفة كما أنها تضمنت أبعاداً مختلفة تنصب في نفس المعنى وهو الوفاء باحتياجات العميل الحالية المتوقعة.

## ٢ - مراحل تطور مفهوم الجودة:

مرت تطورات الفكر الإداري عبر مراحل فكرية وفلسفية عديدة خلال مائة عام ابتداء من المدرسة التقليدية ومروراً بالمدرسة الإنسانية ومدرسة النظم، وانتهاء بنظريات إدارة التميز. وهذا التطور التاريخي كان له الأثر الكبير في تجسيد معالم مفهوم الجودة، ويمكن القول إن إدارة الجودة قد تطورت عبر عدد من المراحل التاريخية التالية:

- الفحص والتفتيش.

- مرحلة مراقبة الجودة.

- مرحلة تأكيد الجودة.

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

- مرحلة إعادة هندسة العمليات.

وسوف نتطرق بشيء من التفصيل لهذه المراحل:



## أولاً - مرحلة الفحص والتفتيش:

بدأ مفهوم الجودة فى مرحلة الإنتاج الحرفى القائم على إنتاج عدد قليل من الأوامر، حيث كان العمال المهرة مسئولين عن جودة العمل الذى ينتجونه (توفيق، ١٩٩٨: ٦٨)، ومع ظهور المصنع الكبير أثناء فترة الثورة الصناعية وما صاحبها من دراسات الإدارة العلمية التى كان من أهم مبادئها التخصص وتقسيم العمل، أدى إلى ظهور وظيفة الفحص حيث كان القائمون عليها يتأكدون من سلامة كل المنتجات قبل إرسالها للعملاء (جوزيف: ٢٠٠٤: ١٠٤).

## ثانياً - مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة:

فى العشرينيات من هذا القرن تم تحويل قسم العاملين فى قسم الفحص إلى مختبر الرقابة على الجودة وكانت المهمة الأساسية لهذا المختبر تقديم نظريات وطرق جديدة لعملية الفحص (توفيق، ١٩٩٨: ٢١) يمكن بواسطتها تسهيل عملية الرقابة على الجودة والإقلال من الجهود المبذولة فى مجالها (عقيلى: ٢٠٠٠: ٢٤) وأطلق على هذا المختبر Bell Telephone Laboratories (توفيق يوسف: ٢٠٠١: ٤٣). وكان من أشهر الأساليب الإحصائية للرقابة خرائط المراقبة على الجودة التى قدمها Shewart وأساليب فحص العينات التى ابتكرها Doge.

ويعد إدوار ديمنج رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع المعلومات الوفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها ثم استخدم الأساليب الإحصائية لتحليلها للوقوف على مستوى الجودة المتحقق (العقيلى: ٢٤).

## ثالثاً - مرحلة تأكيد الجودة:

ظهر مفهوم تأكيد الجودة بشكل أساسى فى فترة الستينيات. وذلك مع تطور الأساليب الإحصائية واستخدامها فى عمليات الفحص والمراقبة، واشتداد حدة المنافسة. فهو نظام شامل للحصول على المستوى الأمثل للجودة يهدف فى المقام الأول إلى تحقيق إنتاج بدون أخطاء. وفى المقام الثانى تقديم الإنذارات المبكرة للأسباب المؤدية إلى عدم الجودة، وذلك من خلال إجراء رقابة شاملة على كافة العمليات ومراحل الإنتاج، وتعاون مشترك بين جهود جميع الإدارات المعنية. وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء،

بتبنى تأكيد الجودة تم استخدام عدد من المراجعات (جوزيف: ٢٠٠٥: ٣٩٦):

- مراجعات النظام: إجراءات العمل، إجراءات الفحص، والاختبار.
- مراجعات العمليات: وتعنى فحص عمليات التصنيع، وكذلك عمليات التصميم والشراء.
- مراجعات المنتج: وتعنى مراجعات المواد الخام، الموردین، المنتجات النهائية، عمليات إنتاج الخدمة.

#### رابعاً - مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM):

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى منتصف الثمانينيات حيث طور الأمريكيون إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة وسيلة دفاعية ضد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها، ويعتمد المدخل الشامل لإدارة الجودة على فلسفة أن تحقيق الجودة هو ناتج لجودة جميع جوانب وأنشطة العمل الرئيسية بالمنظمة بشكل مستمر.

لقد قدم Ishikawa الجودة الشاملة على أنها تتضمن جودة المنتج، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العمليات الإنتاجية، وجودة أماكن العمل، وجودة الأفراد (خالد بن سعيد: ١٤١٨: ٤٤).

وفى تعريف آخر لها: أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم قيمة لكل العملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ونظم العمل وصيغ كل جانب من جوانب المنشأة ونشاطاتها بصيغة التفوق، إضافة إلى الالتزام بمبادئ نظام الجودة الشاملة، التى تتمثل فى إرضاء العميل ودعم العمل الجماعى واستخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة سير العمل وتحديد أنواع الانحرافات (سعيد: ٧٧). كما عرفها على السلمى (١٩٩٥: ٢٢) بأنها: «ثورة إدارية جديدة وتطوير فكرى شامل وثقافة تنظيمية جديدة، وكل ذلك يؤدى إلى التطوير المستمر الشامل فى العمليات».

وقد حدد كل من ستيفن كوهن ورونالد يراند ثلاثة أبعاد للجودة الشاملة (خلف ١٤١٨: ١٤٥).

بعد الجودة: ويشمل تحقيق رغبات العملاء أو تجاوزها وزيادة القيمة التى يحصل عليها من خلال التركيز على تحديد:

- الصفات التى يجب أن تتميز بها للخدمة (السعر/ الوفرة/ الوقت).

- المميزات الإضافية ( الكماليات ) للخدمة.
- مطابقة المواصفات لاحتياجات العملاء.
- الاستجابة الفورية لشكوى العملاء.
- حسن المعاملة/ توفير المعلومات.

**بعد الشمول:** ويعنى أن تحقيق الجودة يتم من خلال منع الأخطاء من خلال بناء نظام إدارى فعال يتضمن أنماط القيادة، الثقافة، الهيكل، الأفراد، النظم، العمليات (التصميم / التصنيع/الأداء).

**بعد الإدارة:** ويشمل التزام وفهم جميع القادة والمديرين فى كافة المستويات التنظيمية لأهمية تطبيق إدارة الجودة.

### إعادة هندسة العمليات:

تعد الهندرة أحد الأساليب المستخدمة التى تقع تحت ظل إدارة الجودة الشاملة ويقوم هذا المدخل على نبذ المفاهيم والقواعد والفروض التى تبني الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن قواعد وفروض جديدة تناسب القرن الحادى والعشرين والتغيرات العالمية السريعة فى جميع المجالات التكنولوجية والاقتصادية، والسياسية والاجتماعية وإعادة الهندسة هى: إعادة التفكير فى الأساسيات، Fundamental rethinking، وإعادة تصميم جوهرى وجذرى Redical redesign للعمليات Business processes، من أجل تحقيق تحسينات متميزة Dramatic improvements فى الأداء performance وبذلك فإن عملية إعادة الهندسة تركز على أربعة عناصر هى:

**إعادة التفكير فى الأساسيات:** تبدأ عملية إعادة الهندسة بالتفكير العميق فى الوضع الراهن وإعادة النظر فى الأسس والفرضيات المحورية التى تحدد أساليب العمل المتبعة، والقيم، والهيكل، وأساليب إدارة الموارد البشرية والتى يثبت فى كثير من الأحيان أنها لا تواكب التغيرات.

**إعادة التصميم الجذرى:** تعتمد إعادة الهندسة العمليات الإدارية على ابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، وليس مجرد تحسين أو تعديل تدريجى فى الأساليب القائمة.

**التركيز على العمليات:** تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل قدرة

العمليات فى كونها قادرة على الوفاء بمتطلبات العميل، وليس على الهياكل التنظيمية أو الأشخاص، والعملية هى مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التى ينتج عنها شىء ما له قيمة للعميل، وقد دعا (champany:2002:43) أن تشمل عمليات إعادة الهندسة ليس فقط إلى تطوير عمليات المنظمة ذاتها والعمليات التى تؤدى مع الآخرين ولكن تمتد إلى العمليات التى تؤدىها المنظمات الأخرى، كما يؤكد استخدام تطورات تقنية المعلومات وشبكات الاتصال فى تطوير العمليات.

تحقيق تحسينات متميزة: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية فورية لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبى أو الشكلى فى الأداء والذى غالباً ما يكون تدريجياً.

### الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة:

وفى ظل عصر التراكمات العلمية والمعلوماتية وعصر ما بعد الصناعة الذى تسود وتسيطر فيه الثقافة الإلكترونية والبرمجة وتستخدم فيه الشبكات والاتصالات اللاسلكية والفضائية وأصبح العالم قرية كونية يمكن وصولها عبر هذه التقنيات فى لحظات (الكيس: ٢٠٠٤: ٨٦): أصبحت الغاية الحقيقية للمنظمات هى تبنى مفهوم التميز والسعى إلى تحقيق نتائج غير مسبقة تتفوق بها على المنافسين حيث يركز هذا المفهوم على المحاور التالية: (السلمى: ٢٠٠٢: ١٢: ٣٠)

**البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هى السعى إلى تحقيق نتائج غير مسبقة تتفوق بها على المنافسين.

**البعد الثانى:** أن كل قرارات الإدارة وأعمالها يجب أن تتسم بالتميز، أى الجودة الفائقة الكاملة التى لا تترك مجالاً للخطأ والانحراف وتهيئة المناخ لتنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً ومن أول مرة.

**البعد الثالث:** استثمار رأس المال الفكرى واعتباره الثروة الأعظم للمنظمة لاستغلال الفرص.

**البعد الرابع:** استثمار المعرفة المتجددة ومستحدثات التقنية فى تطوير وتجديد المنتجات وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية.

**البعد الخامس:** إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع، باعتبار ذلك أحد شروط نجاح المنظمة.

وقد أثر توجه المنظمات بالسعى نحو التميز للأخذ بعدد من الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة، ومن أهمها:

### ١- أسلوب سيجما ستة (Six Sigma):

تعد سيجما ستة مبادرة للجودة تسعى للوصول إلى درجة التفوق في إرضاء العملاء من خلال الارتقاء بمستوى جودة المنتج والخدمة بما يقرب من درجة الكمال أو الامتياز.

وقد برز مفهوم سيجما ستة في شركة موتورولا في الثمانينيات عندما طبقت برنامجاً لتحسين الجودة وتخفيض التكاليف من خلال التركيز على معرفة مكان العيوب والبحث عن أفضل السبل لعلاجها (خالد بن سعد: ٢٠٠٤: ٤٣) والفكرة الرئيسية التي تكمن خلف «سيجما ستة» هي أنه إذا كانت المنظمة تستطيع قياس عدد العيوب الموجودة في عملية ما، فإنها تستطيع بصورة نظامية أن تحدد كيفية إزالة تلك العيوب والاقتراب من نقطة «الخلو من العيوب» بقدر الإمكان.

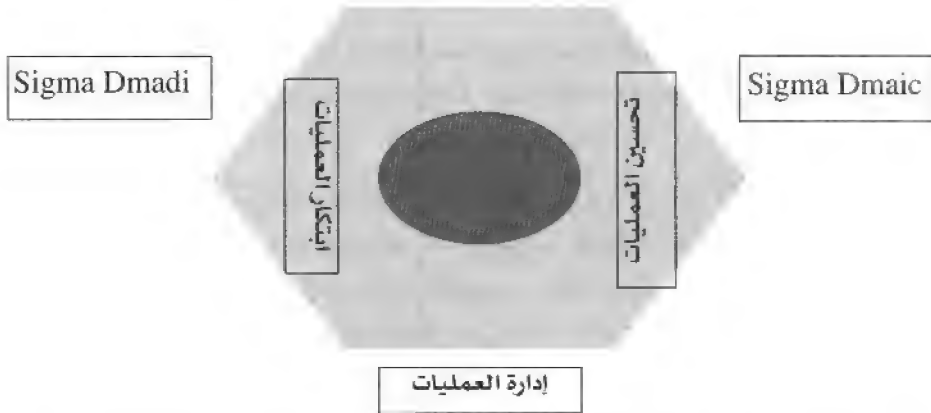
ومصطلح «سيجما» هو مصطلح إحصائي لتحسين العمليات من خلال قياس مدى التباين أو الانحرافات في عملية ما عن أهدافها، ويمثل تطبيقه تحولاً في مستوى الجودة التي كانت تسعى لتحقيقه المنظمات، وقد تحدد عند مستوى سيجما (٣,٥) أي وجود (٢٢٧٥٠) عيباً في كل مليون عملية إلى محاولة الوصول إلى مستوى جودة سيجما ستة أي (٣,٤) خطأ كل مليون عملية، حيث يركز هذا المنهج على أنه إذا كان مفهوم الجودة قد ركز على ابتكار منتجات وخدمات متميزة تخضع لمواصفات العميل، فإن إنتاج هذه المنتجات والخدمات يجب أن يخضع لاعتبارات القيمة الاقتصادية، والتي تعنى للمنظمة (جودة وانخفاض تكلفة أداء عملياتها) وبالنسبة للعميل (الرغبة في الحصول على المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة ممكنة) (مايكل هاري: ٢٠٠٤: ٢٠).

وتتحدد أبعاد مفهوم سيجما ستة في عدد من العناصر كما يوضحها الشكل التالي:



## شكل رقم (١)

الأبعاد الرئيسية لسيجما ستة

المصدر: [www.argus-training.com/6sigma](http://www.argus-training.com/6sigma)

- نظام إداري يحقق القيادة الواعية للمنظمات، للوصول إلى مستوى أداء عالمي، والقضاء على أسباب العيوب: مما يؤدي إلى تقليص تكاليف التشغيل وارتفاع معدلات رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية لمنتجات وخدمات الشركة.

- التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات الحالية وتحقيق معايير مستوى جودة six sigma DMAIC من خلال:

❖ تحديد Define المشروع، العمليات، رغبات العملاء.

❖ قياس Measure أداء الحالي للعملية.

❖ تحليل Analyze لتحديد أسباب الانحرافات للتعرف على جذور الأسباب الرئيسية للمشاكل.

❖ تحسين Improve من خلال تطبيق معايير للأداء لتصحيح الأسباب المؤدية للمشاكل.

❖ الرقابة Control للتأكد من استمرارية التحسينات.

ابتكار عمليات جديدة SIGMA DMAIC التي تلبي الاحتياجات المتغيرة للعملاء من خلال:

- تحديد Define المشروع.

- قياس Measure وتحديد احتياجات العملاء.
- تحليل Analyze التصميمات المختلفة واختيار أفضل تصميم يلبى هذه الاحتياجات.
- تصميم Design تفاصيل ومراحل العمليات لتطبيق التصميم.
- التأكد Verity من صحة التصميم.

## ٢- إستراتيجية إدارة المعرفة والتعلم:

يعد ظهور إدارة المعرفة فى بداية القرن الحادى والعشرين تطوراً طبيعياً لإدارة الجودة الشاملة وإعادة تصميم العمليات، حيث رسخ هذان المفهومان فى الفكر والثقافة الإدارية مبادئ التميز، التوجه للعميل، منع الأخطاء، التحسين المستمر، الابتكار، القيمة المضافة، مما جعل المنظمات ملزمة بأن تكون أكثر فاعلية فى إحداث التميز والنتائج المرغوب فيها والذي اتضح كما يذكر على السلى أن التميز الذى تسعى إليه المنظمات هو حصيلة العديد من الجهود التى تبذلها كافة عناصر المنظمة والتى من أهمها البحث عن المعرفة وتوظيفها فى كافة عمليات المنظمة (على السلى: ٢٠٠٢: ١٩٩).

ومن هنا كانت الثورة الإدارية الجديدة «إدارة المعرفة» التى شاعت فى السنوات الأخيرة، والتى بشر بها بيتر دراكر فى مقالة بعنوان «the coming of the new organization» والتى يتحول فيها الاقتصاد من اقتصاد صناعى قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية (نجم عبود: ٢٠٠٤: ٣٣) والتى تنتج الافكار والتجارب والممارسات الأفضل التى تنشئ القيمة وتحقق التميز.

وأصبح استقطاب المعرفة والحصول عليها من مصادرها الداخلية (البحث والتطوير وتجارب الأفراد لتطوير الممارسات الجديدة)، أو المصادر الخارجية (المنافسين/ العملاء/ الموردين)، واستغلال وإدارة هذه المعرفة لابتكار قيمة جديدة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، أصبح أكثر أهمية من الحصول على الموارد المادية.

وارتبط بمفهوم المعرفة مفهوم منظمات التعلم أو «التعلم التنظيمى»، إذ قدم Senge 1992 فكرة التنظيمات التى تتعلم من تجربتها Learning Organization وتجربة الآخرين وتعمل على تطوير نفسها بشكل دائم، والتى ارتكزت على أن مفتاح المنافسة هو الميزة التنافسية وأن إنشاء وتجديد هذه الميزة للمنظمة يركز على سمتين أساسيتين هما (نجم: ٢٠٠٤: ٢٨٣):

- التفوق على المنافسين فى بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسى.

- الاستدامة، أى تمتع الميزة التنافسية بالتجديد والابتكار.

ولا شك أن التعلم يمكن أن يحقق هاتين الميزتين فالتميز يعنى الابتكار، والابتكار يأتى من خلال معرفة كثيفة ومتنوعة وجديدة، لذلك أصبح على المنظمات أن تتخلى عن أساليبها فى ممارسات التعليم التقليدية التى تقوم على المعرفة المتخصصة اللازمة لقيام العاملين بأعبائهم الوظيفية المكلفين بها فقط، والتحول إلى التعلم بالمعرفة المستند إلى بناء القيم والرؤية والإضافة الإبداعية والتى تتحول بها المنظمة إلى منظمة للمعرفة والتعلم، ويعرفها (Peter Senge: 1997:82) بأنها المنظمات التى يركز اهتمامها على التوسع المستمر لقدرات العاملين وإكسابهم قدرًا من المرونة فى التفكير بما ينشر لديهم الدافع والطموح للعمل سويًا لابتكار نماذج وطرق حديثة لتحقيق نتائج أفضل للمنظمة». كما تم تعريف المنظمات المتعلمة بأنها «المنظمات التى تتمتع بإيجاد المعرفة والحصول عليها وتبادلها مع جميع العاملين بها، وبمهاره تعديل تصرفاتها ورؤيتها المستقبلية، لتعكس تلك المعرفة (ناديا: ١٤٢٥: ٦٩).

وبترسيخ مفهومى إدارة المعرفة والتعلم التنظيمى فإن الفوائد المحتملة أن تحققها المنظمات هي (Pervaiz K: 2002:4):

- تحسين معدلات الابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.

- تحسين عمليات اتخاذ القرار

- سرعة حل المشكلات وتخفيض الأخطاء.

- تحقيق درجة أفضل من رضا العملاء.

- تخفيض تكاليف البحث والتطوير

وحتى يمكن الوصول إلى ذلك النوع من المنظمات - منظمات المعرفة والتعلم - فإن على المنظمات تبني منهجية منظمة تركز على عدد من الأسس حددها (Dilip Bhatt: 2000; 12: 15) فى ثلاثة محاور هي كما يوضحها الشكل رقم (٢):

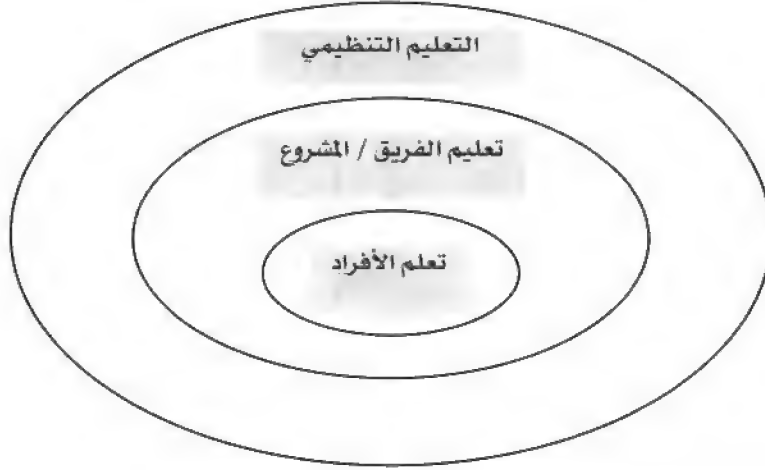
شكل رقم (٢)  
عناصر نظام إدارة المعرفة



المصدر: Dilip Bhatt Excellence Model and Knowledge Management, P:12

**المحور الأول (بناء ثقافة محابية):** هذه الثقافة تكون محابية للتعليم وطرح الأفكار وتشجيع المبادرات الفردية وشفافية الحوار والعمل الجماعي، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة مما يقود إلى أنماط جديدة من الفكر والممارسات والسلوك داخل العمل، وقد خصص لهذا المحور (70%) من مجهودات بناء إدارة المعرفة والتعلم، حيث تمر عملية التعلم في منظمات المعرفة بثلاثة مستويات كما يوضحها الشكل رقم (٣):

شكل رقم ( ٣ )  
مستويات عمليات التعلم والمعرفة



المصدر: Pervaiz:2003:35

**المستوى الأول:** التعلم الفردى حيث يمتلك الأفراد التجارب والخبرات من خلال الانفتاح على مصادر المعرفة المختلفة، والتواصل مع الرؤساء، معرفة ردود أفعال العملاء.

**المستوى الثانى:** حيث يتم دمج خبرات وتجارب الأفراد داخل فرق العمل أو داخل مشروعات ويعمل على إحداث التكامل بينها وإيجاد معرفة جديدة يتبادلها الأعضاء وهو ما يخلق قوة الفكر الجماعى.

**المستوى الثالث:** دمج المعرفة فى إستراتيجيات المنظمة واستخدامها فى تحديد أهداف المنظمة وتوجهها المستقبلى.

**المحور الثانى (العمليات):** وهى الأنشطة التى تهدف إلى إبداع معرفة جديدة واستثمارها - باعتبارها مصدراً متميزاً للقيمة المضافة - فى تطوير عمليات المنظمة وتحديد توجهاتها المستقبلية وتتضمن (أحمد شوقى: ٢٠٠١: ١١ - ١٣):

- تشخيص الفجوة المعرفية بالمنظمة وتحديد أسبابها.

- تنظيم عملية جمع وتخزين ونشر المعرفة.
- تفعيل حركية وتفاعل المعرفة داخل أقسام المنظمة وتشجيع الاستخدام الفعلى للمعرفة وإزالة العوائق التى تحول دون هذا الاستخدام، وذلك من خلال إعادة تصميم العمل ليصبح أكثر طلباً للأفكار التطويرية وتشجيع التعلم الفردى والجماعى من خلال الجلسات الفكرية وورش العمل والتدوير الوظيفى، المهمات الخاصة، والتدريب المهنى أثناء العمل. (ليلى شكرى ١٩: ٢٠٠٢: ٢١).
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين مستويات المنظمة المختلفة.
- معايير لقياس كفاءة نظام إدارة المعرفة وتأثيرها على فاعلية وتطوير العمل.
- المحور الثالث (التكنولوجيا): وقد أدى هذا التمازج بين المعرفة والتكنولوجيا إلى تعزيز وتحسين فرص التراكم المعرفى والتعلم التنظيمى من خلال (نجم: ٣٧٢ - ٣٧٣ )
  - الإسهام فى إنشاء بيئة تعلم من خلال تسهيل وصول الأفراد إلى المعلومات التى يحتاجون إليها وجعل المعلومات متاحة مع إمكانية التحديث لهذه المعلومات.
  - تقاسم المعرفة من خلال استخدام شبكات وبرمجيات التشارك الجماعى عن بعد، مثل:
    - شبكة العمل Network.
    - برمجيات الفريق Teamware.
    - انظمة تخطيط الموارد Enterprise Resource planning sytem.
    - شبكة المعلومات الداخلية Intranet.
    - شبكة المعلومات الخارجية Internet.

### ٣ - نظم الإدارة المفتوحة:

ظهر منهج إدارة الحسابات المفتوحة فى منتصف التسعينيات (John Case:1998:5) وهو فلسفة إدارية بُنيت على إيجاد منظمة مفتوحة ذات درجة عالية من التضامن والمشاركة الحقيقية للعاملين فى إدارة المنظمة حديثة تدعو إلى فكر ونظرة جديدة للعاملين تركز على أن المنظمة يمكنها أن تحصل على نتائج أفضل، وتحقق قيمة مضافة تميزها على منافسيها عندما يتحول فكر وسلوك العاملين من التركيز على وظائفهم الروتينية للحصول على رواتبهم إلى فكر وسلوك رجال الأعمال وأصحاب

المنظمات، وقوام هذا الفكر الفعل السريع والمبادرة وتخفيض التكلفة ومستوى الجودة، والسبيل لهذا التحول فى الفكر يكون من خلال:

**المصارحة بالأرقام والمعلومات:** من نشر الخطط والتقارير المالية المتعلقة بأداء المنظمة ومركزها المالى على جميع العاملين، وتعليم العاملين كيفية حساب تأثير أعمالهم وقراراتهم على هذه الأرقام وتحملهم مسئولية تحسينها . بما يمكنهم من متابعة نتائج أعمالهم ومعرفة تأثيرها على النتائج (فاتن: ٢٠٠٠: ٢٥).

**التحول لفكر رجال الأعمال:** يركز هذا المبدأ على أن ربط عوائد الأفراد، مثل عوائد رجال الأعمال والمساهمين، بما تحققه المنظمة من نتائج وإنجازات سواء أكانت ربحاً أو خسارة - سيكون الأساس فى تحريك طاقاتهم وإبداعاتهم للاستثمار الكفء لموارد المنظمة.

**التضامن بين أجزاء المنظمة:** اعتبار جميع إدارات وأجزاء المنظمة متضامنين فى تحمل المسئولية عن النتائج التى تحقّقها المنظمة، مما يجعل كل وحدة أكثر إدراكاً لدورها فى تأثير أعمالها على نتائج الوحدات الأخرى.

**الدور القيادي:** يلقي هذا المبدأ الضوء على أهمية الدور القيادى فى إحداث تغير فى فكر وقيم العاملين بما يتناسب مع دورهم الجديد بوصفهم مشاركين، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للإدارة الذاتية لإعمالهم والتغذية المرتدة لمعرفة تأثير قراراتهم على النتائج الكلية للمنظمة.

#### ٤ - الإدارة الإلكترونية:

يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستخدام الواعى، والاستثمار الإيجابى لتقنيات المعلومات والاتصالات فى ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية فى المنظمات المعاصرة.

ويطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية e-Management بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية e-Business، التجارة الإلكترونية e-commerce، إلى غير ذلك من المترادفات. وتشير هذه المصطلحات إلى استخدام الشبكات الإلكترونية electronic Network فى تنفيذ الأعمال الأساسية بالوسائل الإلكترونية بما يحقق (سعد غالب: ١٤٢٦: ١٩):

- السرعة والدقة فى إنجاز الوظائف الأساسية للإدارة: تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرار.

- ربط المنظمة بفتة المؤثرين ( من الموردين، والعلاء، والمنافسين، والمنظمات والأجهزة الأخرى). وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات.
- دعم إدارة المعرفة فى دعم القدرات التناقسية للمنظمة من خلال تسهيل وسرعة وصول العاملين لقواعد البيانات المعرفية من داخل وخارج المنظمة.
- تؤثر الاعمال الإلكترونية بصورة جوهرية ومباشرة على تقليص التكلفة وسرعة إنجاز المهام والأنشطة، وتوفير نظم استجابة فورية للعلاء.

## ٥ - التوجه المجتمعى:

اتجهت المنظمات إلى النظر بأفق أوسع إلى المجتمع: باعتبار أن المجتمع هو السبب الأساسى فى وجودها. ومن خلال الاقتناع بتأثير المجتمع على فرص المنظمة فى النجاح والنمو وأن هذه الفرص تتصاعد كلما كان المجتمع متحرراً من المشكلات التى تنعكس آثارها السلبية على المنظمة وقد انعكس هذا الاتجاه على تعريف الجودة حيث

عرفت (Geneva:1994:6, ISO8402) إدارة الجودة الشاملة بأنها: «مدخل لإدارة المنظمة، ويستهدف النجاح على المدى الطويل، من خلال تحقيق رضا العلاء وتحقيق منافع تعود على المنظمة والمجتمع، وقد كان من أهم ملامح توجه المنظمات نحو بيئتها:

- ١ - دمج الأهداف البيئية فى السياسات والأهداف العامة وعمليات المنظمة.
- ٢ - إنشاء تقسيم تنظيمى أو مجموعات عمل تتولى تنفيذ سياسات وأهداف المنظمة للمحافظة على أمن وسلامة البيئة تتحدد أهم مهامها فى (Xerox:2003:3):
- تقدير آثار إعمال المنظمة على البيئة والمجتمع المحيط بها وإعادة تصميم عمليات المنظمة بما يجعلها أكثر فائدة للمجتمع.
- تقييم المبادئ الأخلاقية السائدة فى المنظمة وتأثيرها على صحة وسلامة موظفيها وعلاءئها، وكذلك تأثيرها فى تحقيق مجتمع محلى تسوده الأخلاق والمبادئ السليمة.
- الاتصال المستمر بفتات المجتمع المختلفة للتعرف على متطلباتها ودراسة كيفية الاستجابة لها.
- تطبيق قواعد حماية البيئة من التلوث والضوضاء.
- دراسة مشكلات المجتمع، مثل: البطالة، انتشار الجريمة... والعمل على علاجها.



- ومن خلال استعراض المراحل والإستراتيجيات والأدوات المختلفة لمنهج إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نستخلص أهم المراكز الأساسية:
- الاعتراف بحقيقة المتغيرات العالمية وقبولها باعتبارها حقيقة يجب التعامل معها.
  - الاهتمام بالعملاء واتباع منهجية ومفاهيم الإدارة الموجهة برغبات العملاء الداخليين والخارجين.
  - السعى لتحقيق درجة تقترب من الكمال فى الأداء من خلال القضاء على الانحرافات
  - إدراك الدور الاجتماعى للمنظمة ومسئولياتها للمجتمع.
  - تزايد أهمية تنمية الرصيد المعرفى للمنظمة لزيادة الفاعلية التنظيمية.
  - الاعتراف بأهمية استثمار المورد البشرى وقيمة مساهماته فى تحسين وتطوير الأداء.

### ٣ - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

نظام إدارة الجودة الشاملة نظام يتكامل مع كافة مجالات أنشطة المنظمة من أجل تحقيق عدد من الأهداف التى حددها ديمنج فى سلسلة من التفاعلات أو التأثيرات المتتالية، كما يوضحها الشكل رقم (٤):

شكل رقم ( ٤ )

#### سلسلة التفاعلات لديمنج



المصدر: Hubert :3, p: 200

- أ- تحسين كفاءة عمليات المنظمة بما يحقق:
- تخفيض تكلفة الأداء مع الاحتفاظ بتكلفة الجودة.
- تقليل الوقت المستغرق في الأداء.
- الاستخدام الأفضل للموارد.
- ب - تحسين الإنتاجية ومواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والوصول إلى المستويات والمعايير العالمية.
- ج - الحصول على مركز تنافسي متميز واستقرار الأعمال.
- د - استقرار أعمال المنظمة وزيادة الفرص الوظيفية التي تقدمها للمجتمع.

#### ٤ - مبادئ إدارة الجودة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على عدد من المبادئ التي تُعدُّ سمات للمنظمات الناجحة التي تستطيع أن تدمج هذه المبادئ في قيمها وإستراتيجيتها وأعمالها، ويوضح الجدول التالي أهم تلك المبادئ وما يتصل بها من عناصر:

## جدول رقم ( ١ )

## المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

١ - تأكيد الهدف	٢ - التركيز على العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدماج خطة للجودة وإدماجها في إستراتيجية المنظمة.</li> <li>• تحديد رؤية ورسالة الجودة وإيصالها إلى جميع المستويات.</li> <li>• وضع أهداف محددة قابلة للقياس.</li> <li>• أفعال وسلوكيات المديرين تتسق مع الأهداف.</li> <li>• خطط تنفيذية.</li> <li>• أنظمة للمتابعة والرقابة.</li> <li>• التزام الإدارة العليا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتصال الدائم مع العملاء</li> <li>• معرفة وفهم العملاء</li> <li>• دمج احتياجات العملاء في أنشطة المنظمة.</li> <li>• التفوق على احتياجات العملاء.</li> <li>• رضا العملاء هو الأولوية الأولى للمنظمة.</li> <li>• احتياجات العملاء في تغير مستمر وهي تقود إلى التحسينات.</li> <li>• التوجيه والإرشاد لتطبيق تحسين الجودة.</li> <li>• منع الأخطاء بدلاً من الاستجابة للشكوى.</li> </ul>
٣ - الإدارة بالحقائق	٤ - مشاركة العاملين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل يركز على حقائق وليس على أحاسيس.</li> <li>• تحديد المشاكل وتحليل أسبابها طبقاً لمعايير معروفة.</li> <li>• تحليل تكلفة الجودة.</li> <li>• تنفيذية عكسية لمعرفة آراء العملاء.</li> <li>• استخدام الأساليب الإحصائية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعليم للتطوير والتحسين الذاتي.</li> <li>• الاستثمار في المعرفة.</li> <li>• تمكين العاملين.</li> <li>• المهارات القيادية لجميع المستويات.</li> <li>• خلق بيئة حرة خالية من الخوف.</li> <li>• تشجيع وممارسة العمل الجماعي.</li> </ul>
٥ - التركيز على التحسين المستمر	٦ - التوجه بالعمليات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العاملون مسئولون عن تحسين أنفسهم وأعمالهم ويجب مساعدتهم في ذلك.</li> <li>• المشاكل هي فرص للتحسين.</li> <li>• تأكيد منع المشاكل بدلاً من تصحيحها.</li> <li>• تهيئة المناخ لاعتبار التحسين المستمر أسلوباً حياً.</li> <li>• التحسين لكل وليس للأجزاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا العميل الداخلي.</li> <li>• التركيز على العمليات وليس النتائج.</li> <li>• قياس فاعلية العمليات.</li> <li>• تصميم معايير للمخرجات.</li> <li>• إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين باعتبارهم شركاء.</li> <li>• إمداد ثقافة الجودة للموردين.</li> <li>• المراجعة المستمرة للعمليات.</li> </ul>

المصدر: Hubert K:2001:P6

## ٥ - مفهوم جودة الخدمة:

مع تزايد المنافسة بين الشركات اليابانية والأوروبية مع الشركات الأمريكية للسيطرة على النصيب الأكبر من الأسواق العالمية وتوقيع اتفاقية تحرير التجارة: بدأ الاهتمام بجودة الخدمة باعتبارها عنصراً حاسماً لتحديد الموقف التنافسى وتحقيق التميز وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة (أحمد عبد الرحمن ٢٦٥)، وكذلك ومع التحول الذى تشهده المنظمات العامة من الاهتمام بتوفير الخدمات للمستفيدين فى جميع المناطق على مستوى الدولة، وعلى جميع المستويات الاجتماعية أدى إلى الاهتمام بجودة تلك الخدمات وتقديمها بصورة أفضل.

### تعريف الخدمة:

وتعرف الخدمة بوجه عام بأنها: «المنتج غير الملموس» كما عرفها دراكر بأن «الخدمة تعتبر منتجاً رئيسياً - وهى سلعة مثل السيارات - تحتاج إلى إدارة ودراسة بصفة منتظمة». (هيئة التدريب والتنمية - كندا: ١٩٩٩: ٢) وبذلك أصبحنا فى عصر الخدمات المصممة والمطورة والمقدمة على نحو منظم. كما عرفت الخدمة الحكومية بأنها: عبارة عن أوجه النشاط غير الملموس التى تهدف أساساً إلى إشباع احتياجات ورغبات المواطنين مثل خدمات الصحة والتعليم والنقل... إلخ (ورقة عمل تنمية الجهاز الإدارى: ٢٠٠٠: ٥: ٧). وقد تطور مفهوم الخدمة وأصبح خدمة القيمة المضافة والتى تظهر فى استخدام التكنولوجيا العالية، واللمسة الفنية العالية

### تعريف جودة الخدمة:

وتعرف جودة الخدمة بأنها طريقة لتحسين العمليات لتحقيق رضا العميل دون الحجة الى موارد إضافية (Michael E, 1995, 9) كما عرفها بارتون ومورسون جودة الخدمة على أنها «ماذا يريد العميل (المستفيد) وتحقيق تلك الرغبة بشكل صحيح يخلو من النقائص والعيوب ومن أول مرة» (القحطاني ١٤١٣: ١١)، وقد تضمنت سلسلة الأيزو ٩٠٠٤-٢ ثلاث عمليات رئيسية تمثل دورة جودة الخدمة هى: (جوزيف كيلادا: ١٤٢٤: ١٧٩).

- ١ - عملية التسويق: لتعريف العملاء واحتياجاتهم من خلال أبحاث السوق وفحص ما يقدمه المنافسون للعملاء.
- ٢ - عملية التصميم: تحديد العمليات اللازمة لإنتاج خدمة تفى بالمتطلبات وتتفوق عليها.

٣ - عملية تسليم الخدمة: وتشمل توفير المعلومات الخاصة بالخدمة المقدمة وتسديد رسوم وفواتير الخدمات، وتقويم عملية تسليم الخدمة وتحليلها وإدخال التعديلات اللازمة.

كما حدد برنامج تطوير الإدارة الحكومية الأمريكية عدداً من المعايير لضمان جودة الخدمة في الجهاز الإداري تمثل أهمها في: (ورقة عمل تنمية الجهاز الإداري: ٢٠٠٥: ١٤)

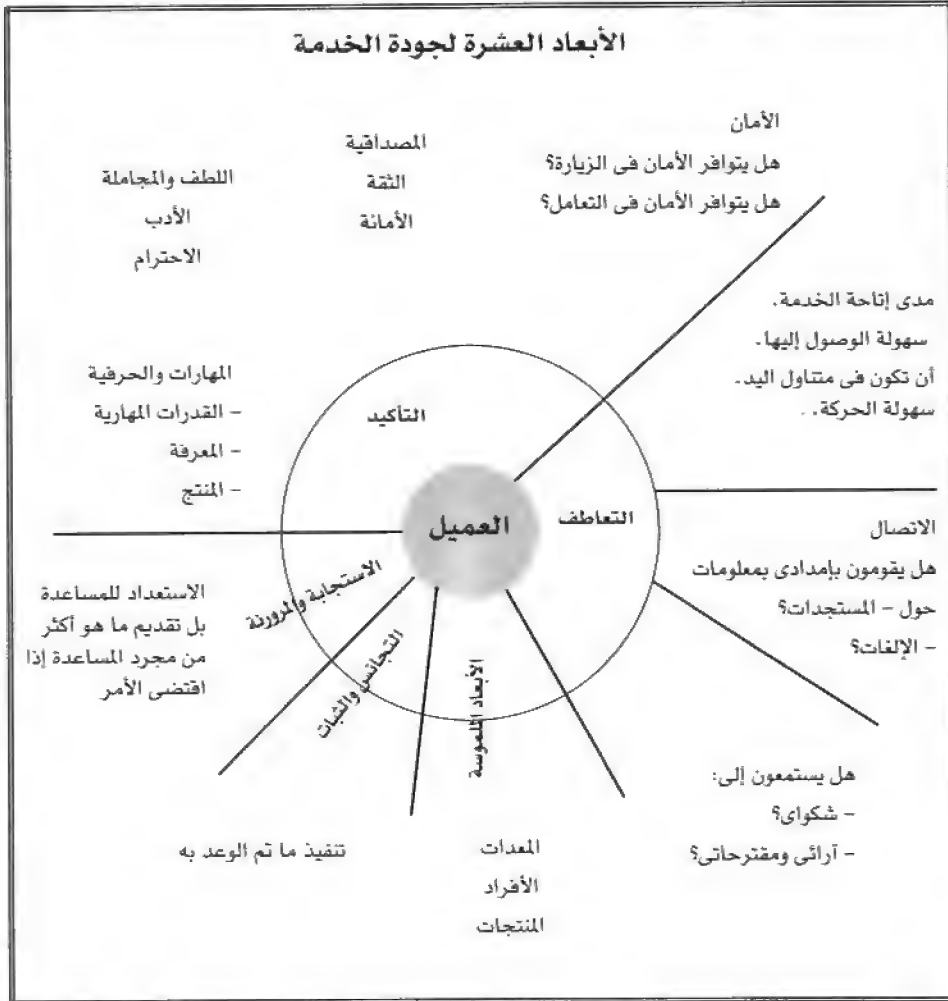
- تحديد العميل الذي يتلقى الخدمة من المنظمات الحكومية.
- وضع معايير لجودة الخدمة وقياس نتائجها.
- مقارنة معايير خدمة، بالمنظمات الأفضل.
- تسهيل عملية الدخول للمعلومات حول الخدمات وأنظمة الشكاوى.
- وضع الوسائل اللازمة لبحث شكاوى العملاء.

### قياس جودة الخدمة:

وتتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص تجعل من الصعب قياس درجة جودتها مقارنة بقياس جودة السلع، ومن أهم هذه الخصائص (Pride, 1997, 275):

- الخدمة فورية Inseparability of production: بمعنى أنها تستهلك في نفس وقت إنتاجها.
- الخدمة غير ملموسة Intangibility لذا يصعب تقييمها من قبل المستهلك.
- الخدمة لا تخزن Perishability: لذا من الصعب إحداث التوازن بين الطلب أو العرض.
- الخدمة يصعب معايرتها Heterogeneity وذلك لتأثير واختلاف سلوك العاملين المؤدين للخدمة.
- الخدمة يتحدد نجاحها بناء على رضا العملاء Client satisfaction. أي إن جودة الخدمة يعنى تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء.
- كما وضعت هيئة التدريب والتنمية (كندا: ١٩٩٩: ٢) عدداً من المقاييس لجودة الخدمة، يوضحها الشكل رقم (٥)

شكل رقم (٥)  
أبعاد جودة الخدمة



المصدر: برنامج إدارة الجودة الشاملة هيئة التدريب والتنمية (كندا: ١٩٩٩: ٢).

- كذلك حدد جوزيف (١٤٢٤: ١٧٦) عدداً من معايير جودة الخدمة تمثل أهمها فى:
- خدمة الجودة، أى الخدمة الرئيسية تكون مناسبة لاحتياجات العميل.
  - حجم معين من الخدمات، بمعنى توفير عدد مناسب من الخدمات المطلوبة لعدد معين من العملاء فى نفس الوقت (١٠٠٠ طالب أو ٥٠٠ مريض أو ١٠٠ طالب ترخيص).
  - إجراءات إدارية صديقة للعميل كالإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة، والتي يجب أن تكون خالية من الخطأ، سهلة الفهم، بسيطة من التعقيد.
  - موقع مريح، أى يكون الموقع الذى تتاح فيه الخدمة مناسباً لاحتياجات العميل من حيث سهولة الوصول إليه، وأن يكون التصميم مناسباً من حيث المساحة والإضاءة والديكور.
  - توقيت أداء الخدمة، ويعنى تقديم الخدمة فى أقل وقت أو تقديمها فورية.
  - مراعاة البعد الاقتصادى للخدمة، وذلك يعنى معادلة التكلفة والمنفعة التى ينتج عنها العائد.

## المبحث الثانى

# أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية مقدمة:

يذكر تقرير الأمم المتحدة لإصلاح الإدارة الحكومية أنه على الرغم من الجدل المثار فى فترة الثمانينيات والتسعينيات، والساعى إلى تقليص دور الدولة، أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة أن المواطنين يرغبون فى وجود مؤسسات تابعة للدولة تتسم بالديمقراطية والكفاءة فى استخدام الموارد العامة، وتوفير السلع العامة، لكنها تتسم أيضاً بالقوة والقدرة على التصدى للقوى والمتغيرات العالمية الكبرى. (برنامج الأمم المتحدة: ٦).

ويشير مفهوم الإدارة الحكومية إلى (برنامج الأمم المتحدة: ٥):

- كل الآليات (ويتضمن ذلك على سبيل المثال: السياسات والقواعد والإجراءات والنظم والهيكل التنظيمية والعاملين... إلخ) التى تمول من موازنة الدولة والمسئولة عن إدارة وتوجيه شؤون الحكومة التنفيذية وتعاملاتها مع المنتفعين فى المجتمع وفى البيئة الخارجية.
- إدارة وتنفيذ كافة الأنشطة الحكومية التى تتعامل مع إنفاذ القوانين واللوائح والقرارات الحكومية، وكذلك الإدارة التى ترتبط بتقديم الخدمات العامة.
- كما عرفها العزازى (٦: ٢٠٠٤) بأنها الممارسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لسلطات الدولة التى تهدف إلى إدارة شؤون الدولة فى كافة المجالات وعلى كل المستويات.
- وعرفها عمر العوض (٨٣: ٢٠٠٢) بأنها مجموعة الأساليب والنظم المرتبطة بالأنشطة الإدارية التى تؤديها منظمات وأجهزة الدولة، والتى تهدف بصفة أساسية وقاطعة إلى تحقيق الصالح العام فى المجتمع والتى تؤثر قراراتها تأثيراً شاملاً وعمماً ومباشراً على مصالح أفراد المجتمع وجماعاته، والتى تتأثر حركتها وتصرفاتها بدرجة كبيرة بالتفاعل المستمر مع مقومات وعوامل البيئة القومية والعالمية بجميع أبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- كما حدد برنامج الإصلاح الإدارى (٣: ٢٠٠٠) تعريف الإدارة الحكومية بأنها هى مركز التفكير واتخاذ القرار فى البناء الإدارى العام للدولة.



ومن هذه التعريفات يمكن تلخيص خصائص الإدارة الحكومية أو العامة في:

- ارتباطها بمفهوم الدولة.
  - ارتباطها بتحقيق الصالح العام للمجتمع وأفراده.
  - دورها في رسم وتنفيذ السياسات العامة.
- وقد كانت هناك تغييرات جديدة شهدتها العالم سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي - والتي من أهمها التحول من الاقتصاد الوطنى إلى الاقتصاد العالمى والاتجاه نحو سياسة اقتصاديات السوق الحر، وظهور التكتلات الاقتصادية وثورة المعلومات والاتصالات والمعرفة، والأخذ بمبدأ الخصخصة، والاتجاه نحو تحقيق مستويات متعالية من الرفاهية للمواطنين - من فرض واقع جديد على المنظمات والمؤسسات المختلفة في المجتمع - ولاشك أن المنظمات الحكومية تعد من أكثر المنظمات تأثراً بهذا الواقع الجديد والذي أثر بشكل كبير على شكل منظومتها الإدارية، وأدوارها وأساليب عملها، والقيم السائدة فيها، وكان من أهم هذه التأثيرات:

- ١ - تفعيل دور القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية كشركاء متكافئين جدد للجهاز الإدارى للدولة فى تحمل مسئولية وضع وإدارة وتنفيذ السياسات العامة؛ مما أدى إلى الضغط لضرورة تطوير الجهاز الإدارى ليعمل بكفاءة عالية وبتكلفة أقل لتقديم خدمات متميزة.
- ٢ - ترسيخ قيم الجودة والابتكار فى العملية الإدارية (السلمي: ٢٠٠٢: ١٢٧) وتحول المنظمات العامة من الاهتمام بتوفير الخدمات إلى التركيز على نوعية وجودة تلك الخدمات ومواكبة المعايير العالمية فى السلع والخدمات ( القحطاني: ١٤١٣: ٧).
- ٣ - الاستفادة من ثورة الاتصالات والمعلومات والتي تمثل أثرها فى: (تقرير تنمية القوى البشرية: ٢٠٠٤).

- تغيير شكل منظومة الجهاز الإدارى من الشكل الهرمى إلى الشكل الشبكي، حيث تؤدي تقنيات الحاسب وشبكات المعلومات دوراً أساسياً فى الربط بين أجزاء المنظمة الواحدة داخلياً والربط بين المنظمة والمنظمات الأخرى خارجياً بالإضافة إلى ربط المنظمة بجمهور المتعاملين معها.

- ترسيخ منظومة قيم جديدة، مثل الشفافية والمساءلة والمراجعة والمشاركة، بحيث تكون كل العمليات الإدارية الحكومية أمام سمع وبصر المجتمع، وأن تحل الشفافية

محل ذلك الجدار السميكة الذى كان يضرب حول العمل الإدارى ويخفى حقائقه عن أعين المجتمع صاحب المصلحة النهائية (عمر العوض: ٩٠).

- تزايد النضج الحضارى والمعرفى لدى العاملين؛ الأمر الذى أثر على تصميم الوظائف، حيث ستمثل كل وظيفة وحدة من المهام المتكاملة ذات القدرات والخبرات المتنوعة لذلك، فلا مجال للتركيز على التخصص أو عمليات وصف الوظائف مما دعا توم بيترز إلى حث المنظمات على إحلال الرؤية والأهداف المشتركة بدلاً من هذا الأسلوب التقليدى (Grug: ٤٩).

- ارتفاع المستوى التعليمى والثقافى لنسب متزايدة من أفراد المجتمع، مما يجعلهم يتطلعون للحصول على مستويات عالية من الخدمة تتفق مع توقعاتهم. (على السلمي ٢٠٠٢: ١٢٥) والمطالبة بضرورة إيجاد معايير للجودة تُقَيَّم على أساسها الخدمات المقدمة من المنظمات الحكومية (هيجان: ١٤١٥: ٤١٧).

وقد تفاعلت تلك المؤثرات جميعاً فى اتجاه المنظمات الحكومية إلى الاهتمام والتوجه لتحديث نظمها وقيمها وهياكلها، كما أدى إلى شيوع مفهوم إعادة اختراع الحكومة لتصبح حكومة تدار بالنتائج، حكومة إدارة أعمال، تقدم خدماتها على أسس تنافسية، حكومة موجهة بالعمل، حكومة تدعم الشراكة بين المنظمات الحكومية مع المجتمع المدنى والقطاع الخاص من أجل تحسين مستويات خدماتها ودعم المسئوليات الاجتماعية وضمان مشاركة أعداد كبيرة من المواطنين فى عملية اتخاذ القرار؛ الأمر الذى لفت أنظار الإدارة بهذه المنظمات إلى قضية الجودة وضرورة شمول تطبيقها على كافة قطاعات ومجالات النشاط باعتبارها نمطاً إدارياً حديثاً يتضمن طرقاً فى الأداء متميزة ترتفع إلى مستوى التحديات الجديدة التى أوجدتها تلك التحولات والتغييرات والآخذة فى التصاعد بما يحقق لهذه المنظمات الحكومية:

- مساراً أكثر نزاهة وأكثر التزاماً بالمعايير الجودة والتى تمثل معياراً للحكم على أداء المنظمات وقيادتها.

- مواكبة حركة التحسين والتطوير المستمر فى أساليب إنتاج وتقديم الخدمات بما يقابل احتياجات العملاء من جهة، والاعتبارات الاقتصادية فيما يتعلق بقرارات استخدام الموارد المتاحة من جهة أخرى.

- تخفيض تكلفة أداء الخدمات - والتى قرر الخبراء أن نسبة الفاقد راوحت بين (٤٠٪) إلى (٥٠٪) من تكاليف الخدمات التى تقدمها منظمات القطاع الحكومى

(الخلف ١٤١٨هـ: ١٤١٤) - وذلك من خلال:

- الأخذ بمبدأ صفيرية الأخطاء والعمل الصحيح من أول مرة.
  - تخفيض تكاليف عدم الجودة والمتمثلة في (المخزون الزائد - ضعف الأداء - الفاقد - ارتفاع نسب الغياب...).
  - التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل تقديم الخدمات والإنتاج وليس فقط في المرحلة النهائية.
  - الاستخدام المستمر لأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.
- وقد يكون من المفيد أن نعرض لأهم التجارب لتطوير الإدارة الحكومية التي تضمنت التطبيق العملي لاتجاهات ومبادئ إدارة الجودة الكلية:

### التجربة السعودية:

أنشئت جائزة الملك عبد العزيز للجودة بموجب خطاب المقام السامي رقم ٧/ب/ ١٨٧٠ ١٤٢٦هـ: بهدف تحفيز جميع القطاعات الاقتصادية لتبني مبادئ وأسس الجودة الشاملة والعمل على رفع مستوى الجودة، والقدرة على المنافسة العالمية مع تفعيل التحسين المستمر لأداء هذه القطاعات وتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز. وتقوم جائزة الملك عبد العزيز للجودة على تسعة معايير كما يوضحها الجدول رقم (٢)\*.

#### جدول رقم (٢)

#### معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

الوزن	المعيار
١٥٠	القيادة: يتناول هذا المعيار الدور القيادي الذي تقوم به الإدارة العليا في المنظمة لتحديد القيم والتوجهات ومعايير الأداء، والتواصل مع العاملين وتوفير بيئة تشجع على التمكين والأداء المتميز.

\*معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة» الإصدار الأول ١٤٢٦/٢/٢هـ.

٩٠	التخطيط الإستراتيجي: يتناول هذا المعيار الآلية التى تستخدمها المنظمة لتحديد رؤيتها وأهدافها البعيدة المدى فيما يتعلق بتحسين أدائها التنافسي، ورضا العملاء والعاملين والمجتمع، وكيفية إيصال هذه الأهداف والخطط للعاملين وربطها بالعمل اليومي ومتابعتها وتحسينها باستمرار.
١٠٠	الموارد البشرية: يبحث هذا المعيار كيفية توظيف كامل قدرات الموظفين، لتحقيق تميز مرتفع فى الأداء، وكيفية مشاركة العاملين وتطوير إمكانياتهم، وتأمين سلامتهم ورفاهيتهم.
٥٠	إدارة الموردين/ الشركاء: يتناول هذا المعيار كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتحقيق تميز فى علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات بما يضاعف القيمة ويزيد سرعة الاستجابة للتغيرات.
١٨٠	إدارة العمليات: يتناول هذا المعيار كيفية إدارة وتحسين العمليات الرئيسية لتصميم وإنتاج الخدمات والمنتجات.
١٠٠	التركيز على العميل: ويتناول هذا المعيار كيفية تحديد متطلبات وتوقعات والتفصيلات الخاصة بالعملاء، والأسواق لضمان مناسبة المنتجات والخدمات المقدمة لهم، ولتطوير فرص أعمال أفضل.
٥٠	المعلومات والتحليل: يتناول هذا المعيار مدى توفير أنظمة فعالة لجمع المعلومات لقياس وتحليل وتوجيه وتحسين الأداء على جميع المستويات وفى جميع أقسام المنظمة.
١٠٠	دور المنظمة فى المجتمع: يتناول هذا المعيار قياس أثر المنشأة على المجتمع ومدى مساهمتها فى التنمية الوطنية
١٨٠	نتائج الأعمال: يتعلق هذا المعيار بالنتائج الرئيسة التى حققتها المنشأة والمتعلقة برضا العملاء، وأداء الخدمات والمنتجات، والموارد البشرية، والاستثمار فى البحث والتطوير.
١٠٠٠	المجموع:

## تجربة نيوزيلندا:

تركزت حركة الإصلاح الإدارى فى نيوزيلندا على جودة وتحسين أداء الوحدات التنفيذية، وذلك باعتبار هذه الوحدات تمثل الصورة المباشرة للحكومة أمام المواطنين.

١ - تعيين قيادات كفء لرئاسة هذه الوحدات على أساس التعاقد لمدة محددة استناداً إلى النتائج، مع منحهم السلطة والحرية الكاملة لأداء المهام المكلفين بها وتحديد الموارد المالية المطلوبة.

٢ - وضع معايير محددة لأداء هذه الوحدات وإعلانها للجمهور.

٣ - إنشاء أنظمة للمعلومات توفر تقارير دورية عن نتائج أداء هذه الوحدات بما يتيح للوزراء تقييم أدائها فى ضوء المعايير الموضوعية مسبقاً.

٤ - المتابعة المستمرة لأداء الوحدات التنفيذية.

## تجربة اليابان:

تم إنشاء لجنة للإصلاح الإدارى عام ١٩١٨م، وركزت على تحقيق هدفين أساسيين هما:

- بناء مجتمع الرفاهية.

- الإسهام الفعال فى المجتمع الدولى.

وقد استخدمت اللجنة لتحقيق هذين المحورين عدة مداخل تجسد أهمها فى:

١ - إصلاح ومراجعة الأنظمة الإدارية الأساسية، وتتضمن:

- مشروع تبسيط الإجراءات الإدارية.

- إعداد المعايير لنشر المعلومات اللازمة.

- الإعلان ونشر نماذج الأنظمة الإدارية المتطورة.

ويرتكز نجاح إدارة عملية إصلاح الخدمة المدنية فى اليابان على عدة عوامل، من أهمها:

- قوة وإيمان القيادة السياسية بعملية الإصلاح الإدارى واحترام والتزام الحكومة بتنفيذ مقترحات وتوصيات لجان الإصلاح الإدارى المختلفة.

- مساهمة رجال الأعمال فى عملية الإصلاح الإدارى وحرص الحكومة على إشراك تلك الفئة واستشارتها فى لجان الإصلاح.

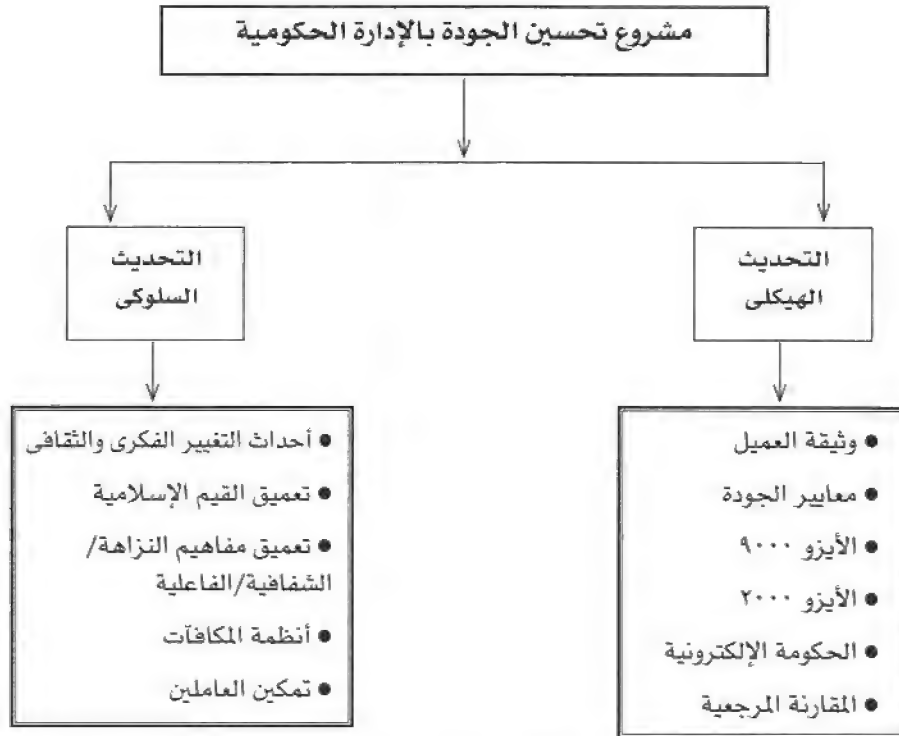
- الاهتمام بأجهزة الإعلام خاصة الصحافة فى تكوين رأى عام واع مساند مدعم لعمليات الإصلاح.
- الاهتمام بتقليل الفاقد والقضاء على سوء الإدارة فى الوحدات الحكومية.

## تجربة ماليزيا:

قطعت الحكومة الماليزية خطوات واسعة ومؤثرة فى إصلاح الإدارة الحكومية تحت شعار Innovation Government ، حيث استطاعت القيام بتغييرات منهجية شاملة ومدروسة فى كل من البعدين الهيكلى والسلوكى، وذلك من خلال محورين: (مالك ٢٢: ١٤٢٦)، كما هو موضح فى الشكل رقم (٦).

شكل رقم (٦)

أبعاد تجربة الإصلاح الإدارى فى ماليزيا



المصدر: 2005»Malk Shah innovations In Public Admins tration, The Malaysian Experiece

ولتطبيق عناصر هذين المحورين قامت الحكومة الماليزية بترسيخ قيم الجودة من خلال البدء ببرنامج تحديث الخدمة المدنية والذي استند إلى عدد من المحاور (مالك ٢٢: ١٤٢٦):

- استيعاب القيم الايجابية و«الأعمدة الاثني عشر» حيث قدمت الحكومة مجموعة من القيم باسم «الأعمدة الاثني عشر»، وهى تمثل الأسس المثالية للقيم والأخلاق ومن أهمها: «قيم الوقت، متعة العمل، النجاح والمثابرة، تأثير القدوة، صقل المواهب» وقد ترجم إلى عدد من المبادئ.

- التركيز على العميل: كل موظف حكومى مطالب بممارسة ثقافة العميل.

- تشجيع الكفاءة والتعلم: حيث قدمت الحكومة نظام المكافآت (M.R.S) فى الأول من نوفمبر ٢٠٠٠م.

- نظام يوم الجودة ويهدف إلى تعزيز قيم ثقافة الجودة داخل المنظمات وبموجبه تكون الوزارات والإدارات الحكومية مطالبة بتقديم وعرض الرؤية والمهمة وسياسة الجودة والأهداف الخاصة بها. كما حددت يوماً رسمياً على مستوى الدولة للاحتفال بالجودة وحدد له تاريخ ٣١ من أكتوبر من كل عام. (فاتن: ٢٠٠٠).

- تنظيم إجراءات العمل: من خلال إنشاء «ملف المكتب» الذى يحتوى على المهام والأهداف الخاصة بالوحدة، وكذلك المسئوليات والصلاحيات الخاصة بالمسؤولين والموظفين، والذى يجب أن تحتفظ به كل إدارة باعتباره أداة تساهم فى التحسين الشامل لإنتاجية الإدارة.

- تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية لتحويل العمليات الإدارية وتقديم الخدمات عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات ويتضمن النظام:

- تقديم الخدمات الحكومية من خلال قنوات إلكترونية متعددة يمكن الوصول إليها على نطاق واسع بالنسبة للجمهور.

- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية (H.R.M.S) يقدم نظام معلومات إدارية متكاملًا فعالاً وممتازاً لموظفى الخدمة المدنية.

- نظام مراقبة مشاريع شامل على الإنترنت يوفر بيئة تعاونية لمشاريع أفضل للتنمية الإدارية.

- تبادل العمالة إلكترونياً.

- بيئة المكتب العامة من خلال ميكنة العمل وتوفير بيئة متعددة الأوساط وخالية من الأوراق بالإدارات الحكومية ( ميكنة المستندات - إسناد المهام إلكترونياً- متابعة القرارات والأبحاث).

- بناء نظام آلى لتكنولوجيا المعلومات تحت مسمى «حلقة الخدمات المدنية» civil service link يوفر معلومات كاملة للعاملين والعملاء وقطاع الأعمال والمستثمرين.

### التجربة الأردنية: (محمد الطعمنة: ٢٠٠٤م)

بدأت الإدارة الحكومية في الأردن، استجابة للتحديات والضغط العالمية، في الأخذ بأساليب والأنظمة الحديثة التي تساعد على تطوير وزيادة فاعلية وكفاءة الأداء الحكومي، ومن أهم هذه الأساليب:

١ - التوجه نحو إدارة التميز والإبداع حيث تم إطلاق جائزة الملك عبد الله في نوفمبر ٢٠٠٢م للتميز في الأداء والشفافية والتي تهدف إلى:

- تحسين مستوى أداء مؤسسات القطاع الحكومي.
- تبني أفضل الممارسات الدولية المتميزة والتي تتكون من المحاور الثلاثة التالية:
- التوجه نحو المواطن citizen-Centered.
- التوجه نحو النتائج Result-Focused.
- الشفافية Transparency.

- تشكيل لجنة وزارية برئاسة نائب رئيس الوزراء من أجل متابعة وتقييم إنجازات وأداء كافة مؤسسات القطاع الحكومي ورفع تقاريرها إلى الملك لاتخاذ القرارات المناسبة في حالة الانحراف، وذلك للمحافظة على المصداقية وشفافية الأداء. ويعتبر المشاركة في الجائزة إجبارياً.

٢ - تبني منهج الحكومة الإلكترونية:

حيث تم وضع آليات لتطبيق الحكومة الإلكترونية وإعادة هندسة الإجراءات والمعاملات وميكنتها لتأدية المعاملات بالوسائل الإلكترونية، من خلال تكليف فريق وطني من القطاعين العام والخاص للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية وتضمنت المحاور التالية



(التشريعات - البنية التحتية - التدريب - الخدمات الإلكترونية وتم البدء بمشاريع ترخيص السيارات، تسجيل الأراضى والعقارات، الضرائب والضمان الاجتماعى).

## تجربة الحكومة المصرية:

«برنامج تطوير الخدمات التى تقدم للجماهير»:

يقوم برنامج تطوير الخدمات التى تقدم للجماهير من خلال مواقع العمل والمنافذ التى تتبع وحدات الخدمات الحكومية والمنتشرة فى شتى أنحاء الجمهورية.

وتتمثل محاور التطوير فى:

- التشريعات واللوائح: من حيث تبسيط هذه التشريعات، وإزالة الغموض أو الثغرات التى تظهر فى التطبيق.
- إجراءات وأساليب العمل: ويتناول النظام تبسيط الإجراءات وإعادة تصميم النماذج.
- مكان العمل: من حيث اختيار الموقع الأكثر مناسبة لأداء الخدمة، وتصميمه من الداخل بما يسمح بأداء الخدمة بسهولة ويسر.
- التجهيزات والمعدات اللازمة لأداء العمل: ويمثل محوراً مهماً فى سرعة وكفاءة العمل.
- العاملون فى مواقع العمل: وهم حجر الزاوية فى أداء الخدمات، لذا فإن التطوير يتناول سياسات الاختيار والتدريب والتحفيز، وتوفير ظروف عمل ملائمة لعمالهم.
- إدخال عناصر قاعدة بيانات ومعلومات الخدمات الحكومية ضمن نشاط الخدمة التليفونية، وربطها بخط تليفونى خاص، حيث بدأ البث التجريبى لذلك، وعلى أرقام مائتى خط تليفونى تحت رقم واحد للمواطن على مستوى الجمهورية.

\* وزارة الدولة للتنمية الإدارية «الإصلاح الإدارى فى مصر» يوليو ٢٠٠٠م.

## المبحث الثالث

### الدراسات السابقة

تتوعدت الجهود والدراسات التى تناولت موضوع تطبيق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية، ومن الأهمية استعراض أهم تلك الدراسات، حيث يتمثل الهدف فى:

- تحديد النتائج التى توصلت إليها كل دراسة فيما يتعلق بتحديد أهم مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة فى القطاع الحكومى.
- تكوين إطار وخلفية علمية للدراسة.
- ونستعرض فيما يلى أهم هذه الدراسات:

#### أولاً - الدراسات داخل المملكة العربية السعودية:

الدراسة التى قام بها سليمان بن عبد الله القاضى (١٤٢٥هـ) «تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الشركة السعودية للكهرباء» مقدمة إلى المؤتمر الوطنى الأول للجودة، الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض لتجربة تطبيق الجودة فى شركة السعودية للكهرباء وقد توصلت إلى النتائج التالية لأهم مقومات نجاح التجربة:

تهيئة المناخ والتأكد من التزام وقناعة الإدارة العليا قبل البدء فى التطبيق، وذلك من خلال:

- عدم استعجال النتائج واعتبار الجودة مسلكاً إستراتيجياً وليس مهمة تنتهى.
- إلزام القطاعات بالعمل من خلال فرق عمل.
- تغيير الأسلوب الإدارى التقليدى وتهيئة المناخ للإبداع والمبادرة والتعلم.
- تشكيل لجنة للتوجيه والمتابعة المستمرة لجهود الجودة.
- المصادقية والالتزام فى تطبيق توصيات التى تتوصل إليها الفرق.
- تشجيع العاملين على المشاركة فى فرق الجودة من خلال.

- تصميم آلية واضحة لتكريم فرق الجودة.
  - إدراج المشاركة فى فرق الجودة كأحد عناصر التقييم الوظيفى.
  - نشر إنجازات فرق الجودة.
- أما دراسة الباحث محمد فاتل الشرارى (١٤٢١هـ) للحصول على درجة الماجستير من أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، فقد هدفت إلى بحث إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى حرس الحدود، وذلك من خلال تقدير الأهمية النسبية لعدد من المقومات المدعمة لثقافة الجودة لدى التشكيلات المختلفة لحرس الحدود وقد توصلت إلى نتائج تمثلت فى أنه يوجد اتجاه إيجابى بدرجة جيد جداً نحو توافر عدد من المقومات وهى:
- وعى العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - اقتناع ودعم الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - اهتمام الإدارة بالجمهور.
  - إشراك العاملين فى مراحل اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والتحسين.
  - اهتمام الإدارة بتشكيل فرق عمل لتطوير مستوى الأداء.
  - اهتمام الإدارة بتدريب العاملين لرفع مستوى كفاءتهم لتحسين الجودة.
  - اهتمام الإدارة بإظهار التقدير والاحترام للعاملين.
- وفى الدراسة التى قامت بها أمل بنت محمد شيخ دمنهور (١٤٢٥هـ) « حول تطبيق إدارة الجودة فى قطاع المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بالتطبيق على محافظة جدة»، والتى هدفت إلى تقييم خصائص أنظمة وخطط وثقافة الجودة المطبقة فى المستشفيات التى اتخذتها الدراسة عينة لها، تمهيداً للخروج بنموذج لتطبيق عوامل إدارة الجودة فى قطاع الخدمات الصحية، وقد خلصت الدراسة إلى أن أهم معوقات تطبيق الجودة هى:
- ضعف تطبيق جميع عوامل الجودة المتعلقة بالثقافة التنظيمية (مركزية السلطة، هرمية الهياكل، الاهتمام بالنتائج القصيرة، الاتصالات أفقية، تقبل الأخطاء....).
  - ضعف دعم والتزام الإدارة العليا بأنظمة إدارة الجودة (القيم - الرؤية - السياسات - الخطط....).

- ضعف الأنظمة المتعلقة بتحسين الخدمات ورضا العملاء (مهارات الأطباء - طرق التعامل مع المرضى - أنظمة المعلومات..).

أما الدراسة التي قامت بها هيفاء بنت محمد سويري (١٤٢١هـ) حول «مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة»، فقد هدفت رسالتها إلى تحديد مدى توافق القيم الأساسية للموظفين بشركة سابك مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وكان من أهم نتائج الدراسة مايلي:

- إن قيم الموظفين ملائمة بشكل كبير مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكان ترتيب قيم الموظفين من حيث القوة تنازلياً هو:

- الاهتمام بالتعاون والمشاركة.

- الاهتمام بالتحسين المستمر.

- الاهتمام بالمستفيد.

- إن مبادئ إدارة الجودة مطابقة بدرجة أقل من درجة وجود قيم الجودة عند الموظفين.

وكذلك دراسة الباحث نواف بن سعد العنزي (١٤٢٠هـ) والتي استهدفت التعرف على «مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض» حيث ركزت الدراسة على اختبار مدى وجود ستة من المبادئ الرئيسية للجودة هي: (التركز على العميل، التحسين المستمر، التعاون الجماعي، الوقاية بدلاً من التفتيش، المشاركة الكاملة للأفراد، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كما يلي: أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة بشكل عام في شركات الاتصالات السعودية دون المتوسط؛ إذ تبين أن مبدأ (التحسين المستمر) يطبق بدرجة متوسطة إلى حد ما، في حين أن مبادئ (مشاركة الكاملة للأفراد، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق) يتم تطبيقها بدرجة أقل من المتوسط، أما مبدأ (الوقاية بدلاً من التفتيش) ومبدأ (التعاون الجماعي) فإن تطبيقهما يتم بدرجة ضعيفة.

أما الدراسة التي قامت بها فرح ناصر محمد القحطاني (١٤١٧)، فقد هدفت إلى التعرف على اتجاهات وآراء الهيئة الطبية وهيئة التمريض في مستشفى الملك خالد حول مدى تطبيق برنامج الجودة في المستشفى، وقد تمثلت نتائج الدراسة في أن العوامل التي تعوق تطبيق برنامج الجودة في المستشفى هي:

- عدم وجود معايير ومقاييس الجودة.
- عدم وجود قاعدة بيانات يعتمد عليها.
- عدم وجود اختصاصى جودة.
- عدم وجود التشجيع والدعم الكافى من الإدارة العليا.
- عدم وجود دورات التدريبية خاصة ببرنامج الجودة.
- غياب الأساليب والطرق الإحصائية التى يعتمد عليها لقياس الأداء.
- وفى الدراسة التى قام بها درباس (١٩٩٤) حول «معوقات تطبيق الجودة الشاملة فى القطاع التعليمى السعودى»، فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الكلية يواجه عدداً من المعوقات من أهمها:
- ضعف بنية نظام المعلومات فى القطاع التربوى واعتماده على أساليب تقليدية فى عمليات المحدودة.
- عدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة فى ميدان إدارة الجودة الكلية.
- المركزية فى صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار.
- كما استهدفت الدراسة التى قام بها آل سنان سالم حمد (١٩٩٥ م) التعرف على «إمكانية تطبيق أساليب مفهوم الجودة الشاملة على العمل الجمركى فى مطار الملك خالد الدولى بالرياض»، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى توافر مقومات المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة بنسبة كبيرة فى جمرك المطار والتى من أهمها:
- مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار.
- إنشاء أقسام للجودة الشاملة تختص بالإشراف على تطبيق أسس الجودة.
- تأسيس نظم المعلومات.
- اعتماد برامج تدريبية فى مجال إدارة الجودة الشاملة تُوجّه خاصةً للمستويات الإدارية العليا.
- وبالنسبة للدراسة التى قام بها ضيف الله (٢٠٠٤م) حول «معوقات الإبداع الإدارى فى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض»، فقد تمثلت النتائج التى توصلت إليها الدراسة فى وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً قوياً بعدد من الأسباب على النحو التالى:

- القيادات الإدارية غير الفعالة، وقد تضمن هذا العامل عدداً من الأسباب من أهمها (حرص القيادات على المألوف والمعروف، استخدام الأسلوب التسلطى فى الإدارة، هيمنة المديرين المفتقرين للقدرات الإبداعية، عدم تبنى الإدارة للأفكار والاقتراحات).
- ضعف السمات الشخصية والنفسية، ومن أهم أسبابها: (التمسك بالأنماط المألوفة، التهرب من تحمل المسؤولية، الخوف من الفشل وعدم وضوح الرؤية، الخوف من التحدى ومواجهة المجهول).
- عدم المرونة الإدارية، ومن أهم أسبابها: (تشبث الرؤساء بالسلطة، الالتزام الحرفى باللوائح والأنظمة، عدم توافر المرونة فى العمل، طول إجراءات العمل).
- علاقات الموظف فى العمل، ومن أهم أسبابها: (توتر العلاقات مع الرئيس، رسمية العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، توتر العلاقات مع زملاء).
- عدم وجود وقت للتفكير الإبداعى ومن أهم أسبابها: (الانهماك فى الأعمال الروتينية، تعدد الاجتماعات، ضخامة عبء العمل، كثرة المكالمات التليفونية والمراجعين).
- ضعف التشجيع والتحفيز، ويتضمن عدداً من الأسباب: (المكافآت المادية، التميز فى المعاملة بين الموظفين، عدم الحصول على الترقية المتوقعة، غياب الحوافز المعنوية).

## ثانياً - الدراسات العربية:

- وفى دراسة ماجدة حبرين (٢٠٠٠م) التى هدفت إلى التعرف على المفاهيم السائدة لإدارة الجودة الكلية فى المستشفيات المصرية موضع الدراسة، تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:
- عدم ملائمة الثقافة السائدة فى بعض المستشفيات والمتمثلة فى (أنماط القيادة والسلوك والقيم والاتجاهات السائدة لدى العاملين فى المستشفيات محل الدراسة) مع متطلبات نجاح تطبيق الجودة الشاملة.
- ملائمة الثقافة فى بعض المستشفيات للثقافة المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الكلية تمثل فى وجود عدد من الظواهر من أهمها (التخطيط الجودة، والرقابة على الجودة والتحسين المستمر للجودة).

أما دراسة على كاشف (٢٠٠١م)، فقد هدفت إلى التعرف على أهمية عناصر متطلبات تطبيق الجودة في المستشفيات وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيقها وبناء برنامج فعال لضمان الجودة في المستشفيات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- نقص الموارد المالية المتاحة للمنشآت الصحية مما يعوق تجهيزها بالشكل المناسب أو تحسين الأداء وعدم استخدام الأساليب العلمية والموضوعية في اختيار العاملين وعدم الاهتمام الكافي بتطوير أداء العاملين. وعدم وضوح مفهوم العمل الجماعي وغياب روح الفريق.

كما هدفت الدراسة التي قام بها صلاح حسن على سلام (٢٠٠١م) حول «إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية» إلى دراسة وتوصيف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الحكومية. وكان من أهم نتائجها ما يلي:

- عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الحكومية المصرية مع متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بها.

- وجود فروق بين مستوى جودة الخدمة المقدمة لطلاب الجامعات الحكومية، وبين مستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم.

وفي دراسة جورج حبشى (٢٠٠٣م) حول «تقييم العوامل التنظيمية والثقافية لمعرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع البريد في جمهورية مصر العربية» فقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- عدم ملاءمة أنماط القيادة للأنماط المطلوبة لتطبيق الجودة.

- عدم ملاءمة مستوى التركيز للعملاء.

- عدم ملاءمة مستوى الإبداع والابتكار السائدة.

- عدم ملاءمة القيم والاتجاهات السائدة.

أما دراسة فوزية مسعد (٢٠٠٠م) حول «إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الجامعات الأردنية الأهلية» فقد توصلت نتائجها إلى أن الجامعات الأردنية تواجه عدداً من المعوقات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة من أهمها: عدم ملاءمة الهيكل

التنظيمى والمركزية فى صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات، وصعوبة إحداث التغيير المطلوب فى قيم ومبادئ وأفكار العاملين فى الجامعة، وعدم توافر نظام للبيانات والمعلومات.

وفى دراسة بدرى ( ١٩٩٣م) حول «العوامل الرئيسية فى إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الخدمية والتصنيعية بدولة الإمارات دراسة تطبيقية» خلصت إلى عدد من النتائج، منها أن أهم معوقات تطبيق الجودة يتمثل فى: عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة فى المنشآت الخدمية، ضعف دور الإدارة العليا، وكذلك ضعف ممارسات إشراك العاملين فى عملية اتخاذ القرارات، وعدم وضوح المقاييس والتوجه للعميل.

كما هدفت الدراسة التى قام بها الشيمى (٢٠٠٠م) حول «قياس ثقافة الجودة الشاملة السائدة لدى الإدارة العليا بشركات القطاع العام» من خلال الوقوف على:

- مدى تبنى الإدارة العليا لمبادئ وقيم الجودة الشاملة وأثر ذلك على اتجاهات التطوير الإدارى.

- التعرف على ما تعكسه ثقافة المديرين من اتفاق أو اختلاف حول هذه المبادئ وتلك القيم.

فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١ - إن نسبة مرتفعة من أفراد الإدارة العليا تتفهم أسس مدخل الجودة الشاملة حيث أظهرت الدراسة الميدانية النتائج أن:

- درجة مرتفعة من إيمان وتوجه الإدارة العليا نحو تأكيد رضا وتلبية رغبات المستهلك النهائى.

- ارتفاع إيمان الإدارة العليا بأهمية ضرورة تحفيز وتدريب العاملين بشكل مستمر.

- درجة عالية من الاقتناع بأهمية توفير نظام التغذية المرتدة والاستفادة من آراء العملاء والعاملين فى تقويم التطوير الإدارى.

- اعتبار توفير المخصصات المالية أهم متطلبات تحقيق الجودة.

٢ - وجود فجوة بين اقتناع الإدارة العليا بمبادئ الجودة وانعدام أو ضعف تطبيق هذه المبادئ حيث أظهرت النتائج:



- درجة منخفضة من الوعى بطبيعة وصفة العملاء الداخليين.
- درجة متدنية من الاقتناع بمشاركة الأفراد فى صنع القرارات وحصر مهمة العاملين بالشركات فى تنفيذ أفكار وقرارات الإدارة العليا.
- درجة ضعيفة من التميز بين إدارة الجودة ومواصفات الأيزو ٩٠٠٠، إذ قررت نسبة كبيرة أن الجودة تعنى الحصول على شهادة الأيزو.
- وفى دراسة أميمة حسن وآخرين (١٩٩٨م) حول «تقييم منظومة التعليم المفتوح من منظور الجودة الشاملة» وشملت تقييم عدد من الأبعاد هي: مدى الالتزام بتحقيق الأهداف، والتوائهم مع متطلبات البيئة الخارجية، التحديد الدقيق للعمل، التخطيط الجيد للعمليات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:
- تحقيق معظم الأهداف المحددة للنظام من وجهة نظر العملاء الخارجيين (الدارسين).
- تصميم منظومة التعليم المفتوح بما يتواءم مع متطلبات البيئة الخارجية.
- تصميم منظومة التعليم المفتوح بناء على التحديد الدقيق للعمل المستهدف.
- تصميم منظومة التعليم المفتوح بناء على التخطيط الجيد للعمليات.

### ثالثاً - الدراسات الأجنبية:

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التى تناولت موضوع مقومات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة، من أهمها:

فى الدراسة التى قام بها (Gunasekaran:2000)، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التى تساعد على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت إلى أن هناك عدداً من المقومات التى يسهم وجودها فى تطبيق مدخل إدارة الجودة الكلية، أهمها:

- تغيير الثقافة التنظيمية.
- التوجه للعملاء.
- مشاركة العاملين فى التحسين المستمر.
- تدريب العاملين.

أما دراسة (Sureshchandar G.S and others:2003) حول «أبعاد الجودة الكلية للخدمة التي لها تأثير على مستوى إدراك العميل لجودة الخدمة التي تقدمها المنظمة» فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هذه الأبعاد تشمل:

- رؤية الإدارة العليا ومدى اهتمامها بإدارة الجودة الكلية.
- إدارة الموارد البشرية.
- النظم الفنية.
- نظم المعلومات.
- التحسين المستمر.
- رضا العاملين.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- مكان تقديم الخدمة.
- المنظمات الرائدة في مجال خدمة العملاء.
- التوجه نحو العملاء.
- ضغوط اتحادات العمال.
- ثقافة تقديم الخدمة.

وفي الدراسة التي قام بها (Weatcott:2003) حول «التعرف على قوة العلاقة بين المنظمة وعملائها والعوامل المؤثرة فيها»، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- أن توجه المنظمة نحو عملائها ينبع من ثقافتها التنظيمية وأسلوب العمل اليومي، ومستوى دعم وتمكين العاملين بها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، والاهتمام بدراسة ظروف السوق ومناخ العمل.

كما توصلت دراسة (Joseph A.Scazzero & O.Longenecker:2000) حول التعرف على «أهم مقومات نجاح تطبيق الجودة في القطاع الخدمي» إلى أن أهم مقومات إدارة الجودة في القطاع الحكومي تعتمد على إعادة الهيكلة، استخدام التكنولوجيا، وأنظمة العمل. ولكن أهم هذه المقومات والتي يجب أن يوجّه إليها

الاهتمام العنصر البشرى، ومن أهم مظاهرها درجة دعم الإدارة العليا، الاتصالات، فرق العمل، قدرات ومهارات المشرفين.

وفى الدراسة التى قام بها (Cavaness& Manoochehri:1993) حول «التحديات التى تواجه بناء الجودة فى قطاع الخدمات»، تم التوصل إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن هناك عدة عوامل رئيسية تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات هي:

- الفهم الكامل لاحتياجات وتوقعات العملاء.
- تحديد وربط أهداف المنظمة مع معايير الخدمة.
- تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- بناء ثقافة الجودة.
- بناء نظام إدارة معلومات فعالة.

### خلاصة الدراسات السابقة:

بعد العرض السابق لأهداف ونتائج الدراسات السابقة التى تمت حول موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى القطاع الحكومى، يمكن استنتاج ما يلى:

- إن موضوع إدارة الجودة قد حظى باهتمام كبير على المستويين العالمى والمحلى.
- إن معظم الدراسات اعتمدت على الأسلوب البحث الميدانى.
- إن غالبية هذه الدراسات قد ركزت على تجارب تطبيق إدارة الجودة فى قطاع معين مثل قطاع الصحة، الكهرباء، الجامعات... وما يميز الدراسة الحالية شموليتها وتطبيقها على عينة ممثلة للأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض.
- أبرزت الكثير من الدراسات أهمية وجود العديد من المتطلبات والمقومات التى تميز المنظمات التى تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن المنظمات التقليدية، وهي:
- اقتناع ودعم الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ربط أهداف وخطط الجودة بمعايير الجودة.
- دعم وتمكين العاملين.

- تطوير نظم العمل.
  - نظم المشاركة فى المعلومات.
  - كذلك أظهرت بعض الدراسات أن أهم التحديات التى تواجه المنظمات الحكومية فى سبيل محاولتها تطبيق إدارة الجودة هي:
  - ضعف التزام الإدارة العليا.
  - نقص الموارد المالية.
  - عدم ملائمة الثقافة التنظيمية.
  - عدم ملائمة الهيكل التنظيمي.
  - عدم توافر نظم المعلومات والبيانات.
  - ضعف مهارات وقدرات المشرفين.
  - عدم الاهتمام الكافى بتطوير أداء العاملين.
- وسيتم الاستعانة بنتائج هذه الدراسات ومزجها بأدبيات البحث، لتحديد أهم مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة فى القطاع الحكومى. وهو ما سناقشه فى المبحث التالى.

## المبحث الرابع

### مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عند شروع المنظمة فى البدء بتطبيق جهود الجودة، يحتاج ذلك إلى توفير الكثير من الجهود المتناسقة والمتطلبات الأساسية التى تعتبر المناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذا المنهج، وسنتناول فى هذا المبحث أهم هذه المتطلبات من خلال:

أولاً - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية.

#### أولاً - مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فى بداية مرحلة تطبيق فلسفة إدارة الجودة تكون المنظمات قد اعتادت ولفترات طويلة على ممارسات معينة لا يتناسب معظمها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (فريد، ١٨: ٢٠٠٢). وهذا الأمر يستلزم من المنظمات التى تسعى لتطبيق إدارة الجودة أن تعمل بكل جهودها وطاقاتها على توفير مقومات النجاح اللازمة للتطبيق الصحيح للجودة، وذلك بدلاً من تعثر الجهود وما يقابل ذلك من ظهور اتجاه سلبي لهذا المدخل الجديد.

وبجانب الدراسات السابقة فقد تعددت الكتابات التى حددت أهم هذه المقومات، ومن أهمها: (Michaela L. Kelemen 2003 p113) الذى حدد المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة الهندسة لتكون إحدى مراحل الجودة، ومن أهمها:

#### التحول من التدريب إلى التعليم:

- تغير فى اتجاهات الإدارة الوسطى من دور الإشراف (المشرفين) supervisors إلى دور التدريب (المدرسين) coaches.
- التحول فى اتجاهات الإدارة العليا من مراقبين للنتائج Scorekeepers إلى قادة Leaders.
- التحول من المهام البسيطة إلى المهام المركبة.
- التحول من الاعتماد على التقسيمات التنظيمية إلى فرق العمل.

كذلك حددت جائزة بولدرج عدداً من المعايير تمثل خصائص البيئة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة، من أهمها:

- القيادة.
  - التخطيط الإستراتيجى للجودة.
  - المعلومات والقدرة على تحليلها.
  - إدارة الموارد البشرية.
  - التوجه بالعملاء.
- كما قسم «فرانسيس ٢٠٠٠:٢٥» متطلبات تحقيق الجودة إلى:

#### متطلبات خصائص النظام:

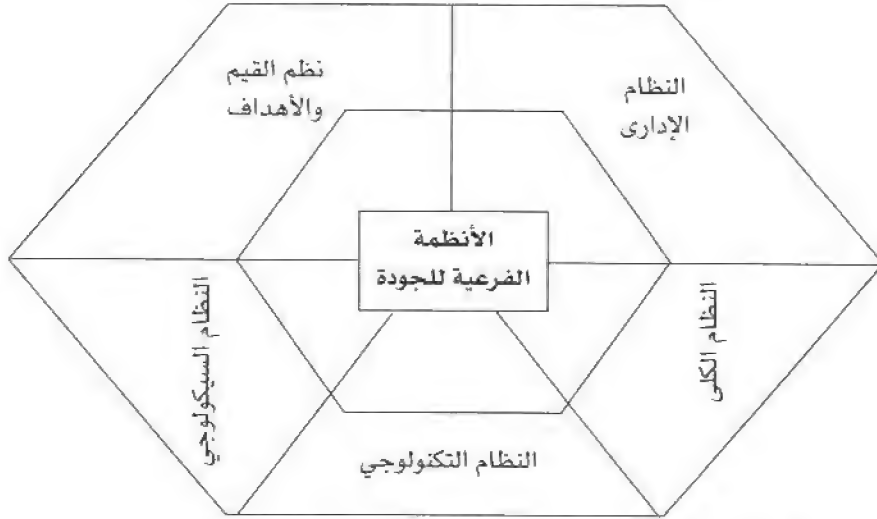
- ملاءمة جيدة للمناخ والبيئة التنظيمية.
  - القيادة التى تفهم وتدرک كل مؤشرات التحول.
  - القدرة على تناول أهداف تتسم بالصعوبة والتحدى.
  - نظرة مستقبلية للمنظمة.
  - منح حق التصرف واتخاذ القرار للأفراد.
- #### متطلبات بناء نظام الجودة:
- قيادة عليا مستقرة وملتزمة.
  - أبطال مناصرون للجودة.
  - التزام المنظمة تجاه الجمهور.
  - الربط بين الكيانات الداخلية والخارجية (الموردين والعملاء).
- كذلك حدد (William: pp: 1- 20 & N Pan) المتطلبات الأساسية لتبنى فلسفة الجودة فى:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- تهيئة البيئة التنظيمية الإيجابية.

- تبنى الأنماط القيادية المناسبة.
  - التعليم والتدريب المستمر.
  - التركيز على العميل وتعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة.
  - استخدام أدوات الجودة وأساليب حل المشكلات.
  - فهم جميع المديرين لنظام تطبيق الجودة.
  - تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، ونشر المعارف الخاصة بالجودة بين جميع العاملين بالمنظمة.
  - تكوين هيكل تنظيمي غير رسمي لجهود إدارة الجودة الكلية يوازي الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، ويعمل من خلاله جميع العاملين في اتجاه التحسين المستمر في كافة المجالات ويمكن تسميته باسم تنظيم الظل Shadow organization.
  - كما ذكر على السلمي (٢٠٠٢ ص ١٣٧) أن الجودة تتحقق في المنظمات التي تراعى المبادئ التالية:
  - الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر.
  - التدريب الفعال لجميع العاملين على أسس الجودة وأهمية العميل.
  - تحقيق الترابط والتكامل بين قطاعات المنظمة.
  - اعتماد مفهوم « التمكين » Empowerment أى تخويل الصلاحية للعاملين لتحمل مسئولية التطوير.
  - إدماج خطة « إدارة الجودة الشاملة » في صميم الإستراتيجية العامة للمنظمة.
  - قاعدة معلومات صحيحة ودقيقة.
- كذلك أوضح TITO أن فاعلية نظام الجودة تأتي بالتكامل مع عناصر النظام الكلى للمنظمة باعتباره أحد عناصرها الفرعية، ويوضح الشكل رقم (٧) علاقة التفاعل، حيث يمثل الشكل الخارجى عناصر النظام الأكبر للمنظمة، ويمثل الشكل الداخلى عناصر نظام الجودة. وتكون الجودة مندمجة فى بنية المنظمة حينما تعزز القيم وتترابط مع الإستراتيجيات والهيكل والممارسات والنظم، وتصبح الجودة متخللة النظام وغير منظورة فى كيان مستقل بذاته.

شكل رقم (٧)

العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة وعناصر النظام الكلى للمنظمة



المصدر: 111:1993:tito.

من تحليل ما سبق يمكن الخروج بالنتائج التالية:

١ - إن الطريق لتطبيق جهود الجودة تطبيقاً ناجحاً يأتي أولاً من تركيز الانتباه على تقييم لخصائص النظام الإدارى بالمنظمة والذى يجب أن يكون على درجة عالية من التوافق والتناغم مع متطلبات الجودة، إذ من الصعب أن يتم إقرار التطبيق دون التأكد من مدى قابلية بيئة المنظمة للمدخل الجديد، وفى ذلك يؤكد (فرنسيس ماهونى ٢٠٠٠) أنه عندما تشرع المنظمات فى الإعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنه يجب التركيز أولاً على تهيئة نظام الإدارة بها، إذ يعتبر القاعدة الأساسية لضمان نجاح واستمرارية أى من المفاهيم الإدارية الحديثة، ثم بعد ذلك العمل على إحداث التحسينات فى نظم الجودة.

٢ - إن بناء نظام الجودة يركز على ضرورة توافر عدد من المقومات من أهمها:

البعد الأول: الإدارة الإستراتيجية.

البعد الثانى: التزام القيادة.



البعد الثالث: الثقافة

البعد الرابع: تدريب الموارد البشرية

البعد الخامس: التنظيم

البعد السادس: نظم المعلومات.

ونتناول فيما يلي كلاً من هذه المقومات بالتفصيل.

### البعد الأول: الإدارة الاستراتيجية:

تسعى المنظمات سواء العامة أو الخاصة إلى تحقيق وضع مستقبلي أفضل ومستوى أداء متميز لخدماتها، وذلك في ظل بيئة تتسم بتلاحق المتغيرات البيئية المحلية والعالمية والتي لا يمكن التنبؤ بمعظمها، وفي ظل هذه المتغيرات التي تفرض تحديات أكثر مما تهيئ فرصاً فإن تحقيق التميز المنشود لا يأتي بمحض الصدفة أو اتباع منهجية تعتمد العفوية أو الاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما يتطلب اعتماد منهجية متفوقة هي الإدارة الاستراتيجية (السلمي، ٢٠٠٣، ص ٢٢).

والإدارة الاستراتيجية بوجه عام هي إعداد وتنفيذ برنامج عمل لمستقبل عمل المنظمة (المرواني: ٢٣: ٢٥: ١٤هـ) أو هي تحديد كيفية إدارة المنظمة لبيئتها ومواردها لمقابلة احتياجات المستفيدين (TonyL.:2002:65) وقد حدد ثلاثة أبعاد للإدارة الاستراتيجية هي:

- التحليل الاستراتيجي (تحليل المتغيرات البيئية).
- التوجه الاستراتيجي (تحديد التميز المستقبلي للمنظمة).
- الإستراتيجية التنفيذية (الخطط والبرامج التنفيذية).

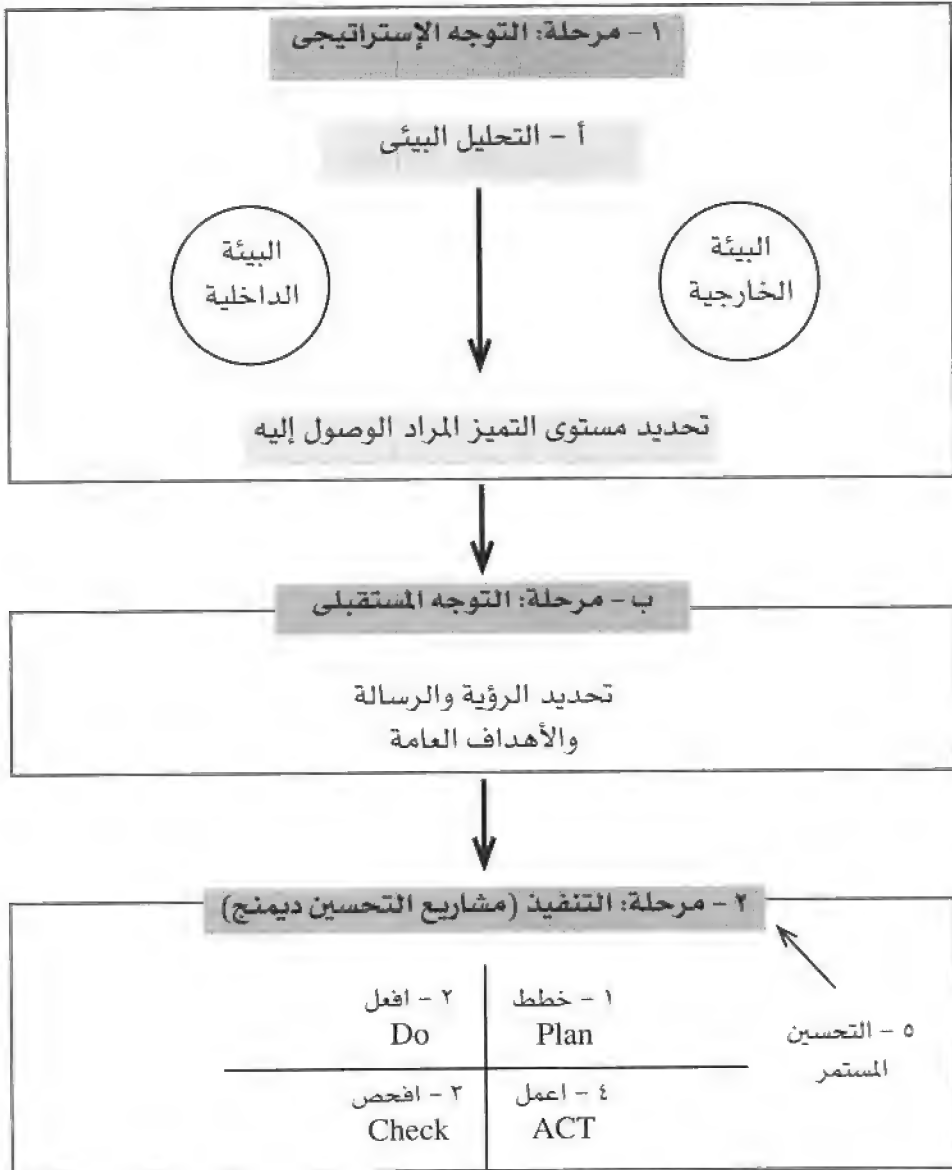
وبتطبيق هذا المفهوم على إدارة الجودة فإن الإدارة الاستراتيجية للجودة تعنى «تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل لها، ثم وضع البرامج التنفيذية ومعايير القياس ونظام متابعة الأداء بهدف توفير ميزة تنافسية للمنظمة تحقيقاً لأهدافها المتعلقة برضا العميل، وتوسيع حصتها في السوق. (محفوظ: ١٠٨: ٢٠٠٤)

وبذلك فإن إستراتيجية إدارة الجودة تتضمن المرحلتين التاليتين، كما يوضحها

الشكل رقم (٨)

شكل رقم (٨)

مراحل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة



المصدر: تصميم فريق البحث

المرحلة الأولى: التوجه الإستراتيجى، المرحلة الثانية: التخطيط التنفيذى.

المرحلة الأولى: التوجه الإستراتيجى:

١- تحليل البيئة:

أ - تحليل البيئة الخارجية: وينقسم إلى:

- تحليل لبيئة المهمة (Task Environment) أو البيئة التنافسية التى تتعلق بمجال عمل المنظمة من حيث تحديد المزايا التنافسية التى تمتلكها المنظمات الأخرى، دراسة العملاء ومتطلباتهم، وكذلك تقييم الموردين الحاليين والمتوقعين.
- تحليل للبيئة العامة وتشمل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ويهدف إلى أن تكون المنظمة على إدراك تام باتجاهات وعناصر البيئة الخارجية.

ب - تحليل البيئة الداخلية: وتهدف إلى توضيح حقيقة الوضع الحالى فى المنظمة داخلياً وذلك من خلال توصيف المناخ الداخلى للمنظمة من حيث: القيم، الهيكل، أنماط القيادة، أساليب إدارة الموارد البشرية، سياسات البحوث والتطوير.... وذلك بهدف تحديد مصادر القوة التى تمتلكها المنظمة وإمكانيات الاستفادة منها ونقاط الضعف الحالية وكيفية التعامل معها.

فى ضوء ما يتوافر من بيانات ومعلومات تتعلق بتحليل البيئة الخارجية والداخلية وبيئة المنافسين، تستطيع المنظمة أن تحدد أين موقعها الآن، وأين يمكنها أن تذهب. بمعنى آخر: ما مستوى التميز أو الجودة الذى تخطط المنظمة للوصول إليه؟ وما الفرص التى يمكن استغلالها لتحقيق هذا التميز والتحديات التى يجب التخطيط لمواجهةها؟.

٢ - تحديد التوجه المستقبلى:

فى هذه المرحلة يتم التخطيط للوصول إلى الوضع المستقبلى أو مستوى التميز المستهدف، وذلك من خلال صياغة لرؤية الجودة وترجمتها إلى رسالة وأهداف العامة للمنظمة.

الرؤية: وهى يعبر عنها (تكلا: ٢٧٩: ١٤٢٤) بأنها اقتراح للمستقبل، فهى تعكس تصور المنظمة لما تريد أن تحققه لنفسها فى المستقبل، وتمثل الرؤية عنصراً مهماً فى البناء الإستراتيجى للمنظمة.

رسالة الجودة: التى توضح الغرض الأساسى للمنظمة والأثر الذى تسعى إلى توكيده فى المجتمع، وجوانب تميزها، والعملاء الذين توجه إليهم خدماتها.

الأهداف الإستراتيجية للجودة: تحديد الأهداف الرئيسة للجودة التى يتم اشتقاقها من رؤية ورسالة المنظمة، ويتم بلورتها فى عبارات واضحة ومحددة، ويمكن قياسها ويشارك فى وضعها جميع العاملين فى المنظمة.

#### المرحلة الثانية:

الخطط التنفيذية: فى هذه المرحلة يتطلب تحقيق فعالية الإستراتيجية ترجمة الأهداف إلى خطط تشغيلية تحدد بالتفصيل البرامج والجداول الزمنية للتنفيذ والموارد المطلوبة، وفى هذه المرحلة يطبق نموذج التحسين المستمر «لديمنج»، وهو نموذج يتضمن العناصر التالية:

التخطيط (PLAN): وتضمن تحديد العمليات التى تضيف قيمة لعمل، وتحديد العملاء واحتياجاتهم، وتصميم مؤشرات ومعايير الأداء التى تقيس أبعاد الجودة للخدمات التى تنتجها المنظمة والتى تشمل: الدقة، الاكتمال، الابتكار، درجة التميز، والتى يتم وفقاً لها عمل المقارنات المطلوبة للحكم والتقييم.

العمل (DO): تطبيق مقترحات التحسين واختبار فاعليتها.

الفحص (CHECK): ويتضمن ذلك فحصاً وتقويماً فعلياً للنتائج بعد تطبيق الوضع المقترح: للتأكد من مطابقتها للمعايير القياسية التى تم تحديدها مسبقاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

العمل (ACT): ويدمج فيه إقرار التحسينات الجديدة ودمجها فى نظام وإجراءات العمل.

التحسين المستمر (Continuance improvement): وفيه يتم استطلاع التغيرات فى احتياجات ورغبات العملاء أو التغيرات فى مستحدثات التقنية ونظم العمل، وتحليل بيئة المنافسين واقتراح التغيرات اللازمة لمواجهة هذه التغيرات.

وبذلك تكون الجودة قد اكتسبت أهمية إستراتيجية بالنسبة للمنظمات والتحول من اعتبارها عاملاً مساعداً لتحقيق الميزة التنافسية المنظمة إلى اعتبارها المفتاح الرئيسى (كريس اشتون، ٢٠٠١، ص ١٢) ومن مرحلة عشوائية التخطيط ومرحلة وضع الخطط المنفصلة إلى مرحلة التكامل واندماج أهداف الجودة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة،

وأصبح إعادة النظر فى الإستراتيجية العامة للمنظمة واقتراح إستراتيجية جديدة يتم بناء على مستويات الجودة والتميز المرغوب فى تحقيقها (Michaela L2003 p419).

### البعد الثانى: التزام القيادة:

تقع مسئولية مبادرة تطبيق الجودة فى المنظمات فى المقام الأول على قادة الإدارة العليا فى المنظمة، حيث يذكر (Mohamed Zairi; 2005:130) أن الجودة لا تفوز، فهى ليست مثل قرارات وسياسات المنظمة الأخرى التى يمكن إنجازها من خلال الآخرين، فقد أثبت الكثير من الدراسات أن نحو (٨٠٪) من محاولات الجودة تفشل، أو على أحسن تقدير كانت غير فعالة فى إحداث إنجاز عالٍ حيث دائماً تبدأ هذه الجهود قوية وبحماسة شديدة ثم ما تلبث أن تخدم، ويرجع ذلك إلى أنه تم تفويضها إلى المستويات الإدارية الدنيا، أو كما يشير (Stephen George p. 10) إلى أن الإدارة العليا فى هذه المنظمات لم تصنع عملية تحسين الجودة على أولويتها، وتأتى أهمية القيادة فى تحمل مسئولية مبادرات الجودة؛ إذ «إن التزام القيادات الإدارية يعنى التزام كل موارد المنظمة، فكلما زاد التزام القادة.. كانت الرؤى أكثر وضوحاً ومعرزة بالسلوك والتصرفات والأفعال وبالتالي تكون هناك سرعة فى أن تصبح إدارة الجودة الشاملة هى الثقافة السائدة» (عبدالرحمن توفيق: ١٣٦) كما أوضح (Abdul Aziz, 1995, 14) أن مسئولية مبادرة تطبيق الجودة فى المنظمات تقع فى المقام الأول على قادة الإدارة العليا فى المنظمة، وذلك باعتبارهم:

- يمتلكون المبادرة لوضع الرؤى لمشاريع وخطط التحسين.
- المثل التى يحتذى بها العاملون ويتبعونها.
- يملكون الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير وإقناع المديرين فى المستويات الدنيا وأعضاء التنظيم وحتمهم على المشاركة وقبول التغييرات التى يتطلبها نظام الجودة.
- القادرين على تخصيص الموارد اللازمة، والتأثير لاستمرار عمليات التحسين.
- يمثلون الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة الهندسة د. (سعد: ٢٣٨).
- وقد بلور (Emmett C : ١٩٩٦) منهجية متطورة لدور القيادة لإحداث عملية التحول إلى الثقافة الجديدة من خلال نموذج (VIP) الذى يركز على محاور ثلاثة:

- ١- تحديد الرؤية Vision .
  - ٢- وتحريك طاقات العاملين Inspiration .
  - ٣- تأكيد الاستمرارية Permanency .
- كما أضاف (Mohamed Zairi ;2005:130) بعداً آخر وهو التهيئة لتأكيد التزام القادة Commitment Top management .

وبتطبيق هذا النموذج على إدارة الجودة فإن دور القيادة يتمثل في:

- مرحلة التهيئة: لتأكيد التزام الإدارة Commitment Leader,s وتتضمن بناء التزام القادة ودعمهم لمبادرات الجودة - قبل إلزام الآخرين بها- وذلك من خلال فهمهم لحقيقة منهج الجودة، والافتناع بأهميتها، من خلال تخصيص وقت لتعلم مبادئ ومفاهيم وأساليب الجودة وزيارة المنظمات المنافسة Benchmarking companies والتي لها سمعة في قيادة عمليات الجودة، بما يركز انتباه القادة على أهمية منهج إدارة الجودة والمتطلبات اللازمة لتطبيق وإنجاز أهداف هذا المنهج.

- المحور الأول: تحديد الرؤية Vision وتتضمن:

- النظرة الشاملة للأمور والبعد عن نطاق الجزئيات والأمور التفصيلية للعمل.
- منح الفرصة للعاملين للمشاركة بتصوراتهم لوضع الرؤية وتخيل كيفية الممارسة العملية لتنفيذها.
- بلورة رؤية مستقبلية انفعالية للمنظمة - تتضمن تميزاً غير عادي تخلق الحافز لدى الآخرين لتنفيذها - ودمجها مع الرؤية العامة للمنظمة.
- البحث عن نماذج ناجحة من شأنها تدعيم إمكانية تحقيق الرؤية مما يزيد من إيمان العاملين بإمكانية تنفيذها.
- نشر هذه الرؤى والسياسات والتأكد من فهمها من قبل الجميع.

المحور الثاني: إدارة وتحريك طاقات العاملين بالمنظمة وحثهم على تأييد وتنفيذ برنامج الجودة Inspiration:

ويتعلق هذا المحور بمنهجية متطورة لإدارة وحفز الموارد البشرية وإذكاء حماسهم وخلق الحافز لديهم للاشتراك في تنفيذ الرؤية. وكما يذكر (دي كامب: ٢١٩ - ٢٢٢) إن

الحافز يكون دائماً داخل الشخص فهو قرار من جانب الشخص نفسه أن يتحرك نحو التنفيذ ويتم اتخاذ هذا القرار عندما تكون هناك عوامل محفزة تستحق التحرك» وهو ما أطلق عليه (Daniel 2000:1) الذكاء العاطفى Emotional Intelliggence وهو يعنى قدرة القادة على فهم عواطفهم وعواطف الذين يعملون معهم وإدارة العلاقات، وذلك فى سبيل تحقيق الأداء الأفضل، حيث ذكر Primal أن الدور الذى تلعبه الكفاءات المبنية على الذكاء العاطفى مثل: الانضباط الشخصى، والمثابرة، والتعاطف - والتي تزيد من قدرة المدير على تنفيذ الحلول وحث وإقناع الآخرين - أكثر أهمية من الدور الذى تلعبه المهارات الفكرية أو التكنولوجية ( القدرة على حلول منطقية للمشكلات الإدارية).

ومهمة القائد فى هذا المجال أن يخلق مناخاً تتوافر فيه عوامل التحفيز لكى يتمكن الأفراد من اتخاذ قرار للتعليم والتغيير، والتطور للإسهام فى تنفيذ الأعمال. ويمكن أن يتمثل دور القائد فى (255:2002-Primal-256).

- الإثارة Inspiration: إيجاد الأسباب التى تبرز الحاجة الملحة لإحداث التغير من خلال تحديد الرؤية ومشاركة العاملين فى وضع الرسالة التى تسهم فى كسب انتباه العاملين وخلق صورة إيجابية لإدارة الجودة فى أذهانهم.

- إيجاد البيئة الصحية للتعليم.

- تطوير العاملين Developpyng others لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- إدارة الصراع conflict management من خلال خلق هدف مشترك، والتعرف على شعورهم ووجهات نظرهم المختلفة، وتوجيه جهودهم لتحقيق هذا الهدف.

- سيادة روح التعاون وعمل الفريق Teamwork and collaboration واعتبار أنفسهم نموذجاً للاحترام، والمساعدة والتعاون وأن تتضمن أفعالهم الالتزام بجهود الجودة وبناء روح الجماعة وتوثيق العلاقات. كما تتضمن جهودهم أيضاً إثارة جهود العاملين لدعم والمشاركة فى جهود الجودة.

- التواجد الملموس والفعال فى أثناء المراحل المختلفة لعملية التطبيق.

- تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات المناسبة للتصرف واتخاذ القرار.

- عقد الاجتماعات المستمرة لمعالجة المشكلات والصعوبات التى قد تعترض عمل الفرق.

- عقد اللقاءات الدورية مع العاملين، لنشر مبادئ وثقافات الجودة والرد على تساؤلات ومخاوف العاملين.

- الاحتفال بإنجازات فرق العمل والاعتراف والتقدير بمساهمات الأفراد.

المحور الثالث: تأكيد الاستمرارية Permanency فى الالتزام بالتطبيق من خلال بناء نظام للجودة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، ويتضمن هذا المحور:

- أخذ قرار مبادرة الجودة.

- ترجمة الرؤية إلى إستراتيجية وبرامج تنفيذية ووضع الآليات المناسبة للمتابعة والتقييم.

- تعيين أفضل المستشارين وتشكيل مجلس الجودة الذى سيعهد إليه بوضع أساسيات نظام الجودة وتوفير مقوماته التنظيمية والمعلوماتية والبشرية.

- توفير الاستثمارات المالية الكافية لتطبيق توصيات جهود الجودة.

- تدريب القيادات فى كافة المستويات الإدارية على مهارات التخطيط واستخدام أدوات الجودة.

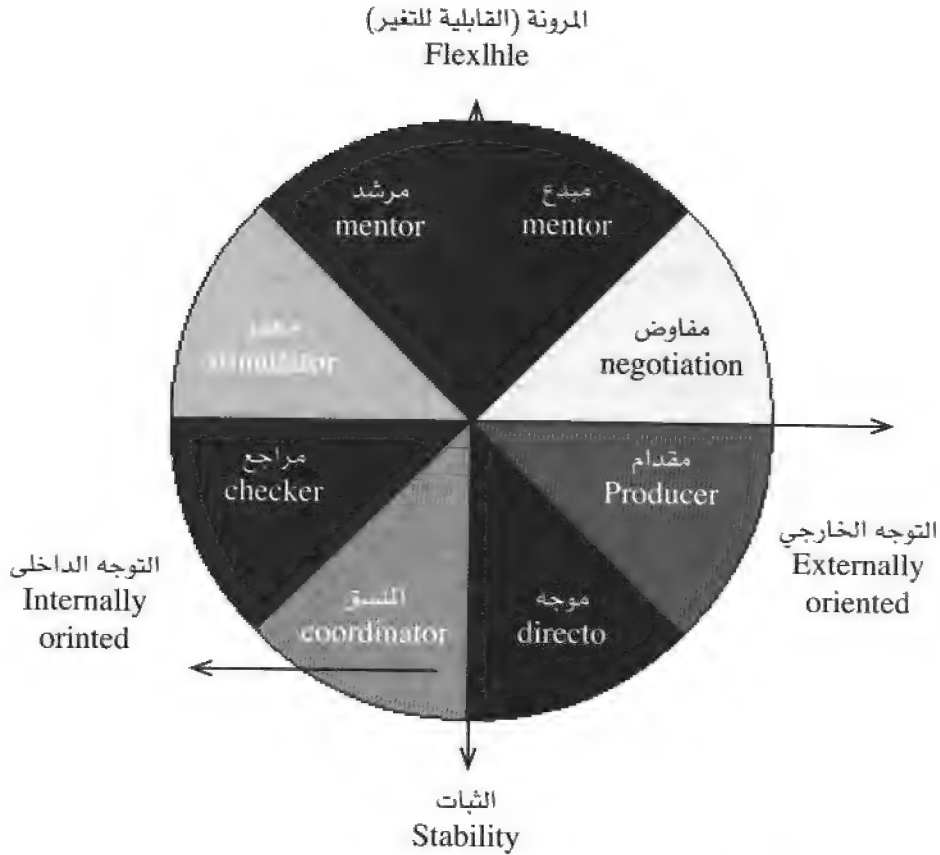
- التخطيط للنجاحات الصغيرة التى تشجع على التقدم وتبنى الالتزام (عبد الرحمن توفيق : ١٣٧).

وحتى يستطيع القادة القيام بهذه المهام لمساندة ودفع جهود الجودة فى منظماتهم، فيجب أن تتوافر فيهم العديد من الصفات، وقد حددها الكثير من الكتاب من أبرزهم (Hubert K. p.97) الذى حدد أربعة اتجاهات للقائد، يتضمن كل اتجاه صفتين للقائد كما يوضحها الشكل رقم (٩)



## شكل رقم (٩)

## المهارات القيادية



المصدر: Hubertk.: 2001: 97.

وحتى يستطيع القادة القيام بهذه المهام لمساندة ودفع جهود الجودة في منظماتهم، يجب أن تتوافر فيهم العديد من الصفات والتي حددها الكثير من الكتاب من أبرزهم (Hubert K. 2001: 97). وقد حدد عدداً من المهارات التي تتفاعل وتتعارض فيما بينها ولكنها أيضاً تكمل بعضها بعضاً كما يوضحها الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)  
أدوار ومهارات القائد

المهارات	العنصر
الشمولية والنظرة المستقبلية.	مبتكر مبدع Innovator
التفهم للمبادئ والاتجاهات الاقتصادية.	
متابعة المستجدات العلمية والتكنولوجية.	
السعى في التحسين المستمر.	
الانفتاح على البيئة الخارجية	مقدم Producer
رفض التعقيد والتخصص.	
إدارة الوقت والضغط.	
المفاوضة الفعالة.	
القوة والنفوذ.	مفاوض Negotiation
السمعة الحسنة.	
إعداد الخطط.	
تطوير السياسات والقواعد المنظمة للعمل.	
تحديد العقبات أمام الأداء.	موجه Director
تنسيق مجهودات الأفراد والمجموعات.	
التفاوض للصلاحيات.	
يهتم بتطبيقات التكنولوجيا.	
المتابعة والإرشاد لعمليات التنفيذ.	منسق Coordinator
الاهتمام بتوثيق المعايير.	
الإيمان بعمل الفريق.	
يشارك العاملين في اتخاذ القرار.	
الثقة والتقدير للعاملين.	محفز Stimulator
دعم وتنمية مهارات العاملين.	
تقديم المساعدة بشرح كيفية عمل النظام.	
	مرشد montor

المصدر: 98: 2001: Hubertk.

## البعد الثالث: الثقافة:

يحتاج تطبيق إدارة الجودة إلى ثقافة الانفتاح والابتكار والمرونة، وذلك من أجل ضمان تحقيق أهداف التحسين والريادة المطلوبة من تطبيق عمليات الجودة، لذا فإنه من الأهمية أن يدرك قادة المنظمات الحكومية تأثير القيم على نجاح إستراتيجيات وخطط وتنفيذ إدارة الجودة ويوضح (Pervaiz:2002:50) أن البيئة الثقافية السائدة فى المنظمة هى التى يستمد منها الأفراد القيم والمعتقدات والأفكار والتجارب والمعارف وتحولها إلى بيانات ومعلومات تستخدم فى تغذية المجادلات والمناقشات التى توجه المراحل المختلفة لتطبيق إستراتيجيات التطوير وتؤثر على النتائج النهائية.

كما أكد أهمية عنصر الثقافة، العديد من الخبراء التنفيذيين لمشاريع وبرامج إدارة الجودة حيث ذكر المدير التنفيذى للجودة فى شركة IBM أن عنصر بناء الثقافة يمثل (٧٠٪) من جهود الجودة، فى حين أقر أحد المديرين التنفيذيين اليابانيين أن ترسيخ ثقافة الجودة تمثل (٩٠٪) من جهود تطبيق الجودة.

وبالرغم من أهمية الثقافة، عنصراً داعماً لنجاح جهود التغيير، إلا أنه فى الكثير من الأحيان تبدأ هذه الجهود دون تهيئة البيئة التنظيمية والثقافية، والتى غالباً ما تكون موروثاً من الهيكل الهرمى القائم على المركزية، وتقسيم العمل، والرقابة، وسيطرة أنظمة وقواعد العمل الرسمية، والتى تمثل الالتزام بالحد الأدنى من الأداء وهو ما يطلق عليه ثقافة الارتقاء التنظيمى. (ستيفن: ١١٠: ١٤١٨).

ومن أهم محددات الثقافة الإدارية العربية طابعها التقليدى المحافظ المرتبط بالبنى الاجتماعية والاقتصادية المتوارثة، والتى تميل إلى تعزيز أدوار الفردية وتجنب اتخاذ القرارات التى تخضع لظروف المخاطرة وعدم التأكد والتوجه الضعيف نحو المستقبل والميل للمحافظة على القديم ومن ثم تتوافر حوافز ذاتية قوية لدى المديرين والعاملين لمقاومة التغيير التنظيمى. (سعد ١٤٢٦: ٢٦٦).

وعليه فإن نجاح جهود وإستراتيجيات تطبيق إدارة الجودة يعتمد على قدرة المنظمة على العبور من هذه الثقافة القديمة الموروثة إلى ثقافة تنظيمية جديدة داعمة لمبادئ وقيم الجودة تركز على قيم سيادة العميل، التميز، المخاطرة.

والثقافة هى مجموعة من القيم والمعتقدات السائدة فى المنظمة تحكم قبول إدخال فكرة ما فى الإدارة أو رفضها، وهى تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع أى تغيير طارئ. (هيجان: ٤١٣: ١٤١٥).

ويعرفها «Baseman» بأنها نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التى تحكم سلوك الافراد داخل المنظمة، فالثقافة هى المحصلة الكلية للكييفية التى يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة. (عايدة خطاب، ص ٤٧).

وكذلك تم تعريف الثقافة على أنها أفعال وأنشطة سلوكية تحقق للمنظمة قيمة. (محمد صدام: ٢٠٠٤: ١٨).

ومن هذه التعاريف يتبين أن الثقافة لها دور أساسى فى إحداث التكامل بين الأنماط السلوكية فى المنظمة - وبدونها سيتصرف كل فرد طبقاً لقيمه وقناعاته الخاصة - فهى التى تكون المخزون الفكرى المتراكم من القيم والمعتقدات والتى توجه وتضبط سلوك وأفعال الأفراد فى الاتجاه المرغوب فيه ويتمثل هذا الدور فى:

- بلورة خلفية تساعد الأفراد على فهم اتجاهات وأنشطة منظماتهم وتشكيل المدركات التنظيمية وتفسير الأحداث فى ضوءها (لىلى شكر ٢٠٠١: ٢١٣).

- تعتبر بمثابة أحكام معيارية يتم بمقتضاها تقويم سلوك الأفراد والمنظمات. (محمد صدام ٢٠٠٤: ١٧)

- تحفيز وتثبيط أنواع محددة من السلوك الفردى أو الجماعى داخل المنظمة (هيجان، ص: ١٠٤).

وتستطيع المنظمات التى تتجه لتطبيق مبادئ إدارة الجودة إجراء تحول فعال لثقافتها بما يتلاءم مع متطلبات الجودة من خلال:

أولاً - اختراق الشبكة الثقافية المحركة لسلوك العاملين ومراجعة مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات المكونة للثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة، وإجراء تغييرات جذرية بما يخلق ثقافة جديدة للمنظمة لها انعكاساتها على استعداد ومدى تقبل الأفراد وإدراكهم لأهمية الأخذ بمبادئ الجودة وتطبيقها من خلال تحديد:

- ما القيم التنظيمية التى يجب التمسك بها؟

- ما القيم التنظيمية التى يجب التخلّى عنها؟

- تحديد قيم الثقافة الجديدة ( ثقافة الجودة) التى تتلاءم مع الطموحات المستقبلية للمنظمة.

وقد حدد (Yuejin 2004: 3) عناصر قيم الثقافة التنظيمية اللازمة لتحقيق الجودة عند مستوى six sigma كما يوضحها الجدول التالى:

#### جدول رقم (٤)

قيم ثقافة الجودة عند مستوى ستة سيجمما

عناصر الثقافة	القيم
العملاء	التركيز على رضا جميع العملاء.
	الالتزام بعدم الأخطاء فى تقديم المنتجات أو الخدمات.
	تأكيد قيمة العميل
	احترام العملاء الداخليين ( العملاء ).
التعاون	تحقيق الرؤية والأهداف الطويلة مسئولية الجميع.
	مد العملاء بأعلى قيمة من خلال التحسينات المستمرة.
	التركيز على العمليات التى تضيف قيمة للعملاء.
	التأكيد أن الجودة وظيفة كل فرد.
	التحسين المستمر للعمليات يشمل المنتجات والخدمات والإجراءات.
	ترسيخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.
العاملون	الاحترام والإصغاء للعاملين.
	العاملون محفزون ومبتكرون.
	التأكيد على تمكين العاملين.
المجتمع	الالتزام بالمسئولية وأخلاق المجتمع.

المصدر: 3: Yuejin.: 2004.

وكذلك حددت «دراسة لأثر قيم المديرين على جاهزية التعلم» القيم التى تشكل إطاراً لخصائص المنظمات ذات الأداء مرتفع الجودة وكان من أهمها: ( ليلي شكر: ٣٨١:٣٨٠:٢٠٠٤).

قيم الصفوة (Elitism): وهى تتضمن تشجيع مفهوم التميز والتطوير الذاتى.

**قيم الاقتصاد (Economy):** وتتضمن تشجيع قيمة الاقتصاد من خلال ترشيد الإنفاق ، والاهتمام بتطبيق مفهوم التكلفة والعائد.

**قيم الكفاءة (Efficiency):** تدعيم قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، تشجيع تجريب المفاهيم الجديدة.

**قيم التنافس (Competiveness):** وذلك بتشجيع قيم التنافس البناء والمقارنة بالمنظمات الأخرى وتصميم معايير الأداء المرتفعة.

**قيم العمل الجماعى (Teem Work):** تشجيع قيمة العمل من خلال تشكيل وبناء فرق العمل فعالة.

كما تحدت القيم الثقافية لشركة Airbone Express في (جيمسى: ١٤٢٤: ١٠٨):

- رضا العميل هو الأولوية الرئيسية بالنسبة لكل موظف بالشركة، وهو غرض كل وظيفة.

- وضع الإستراتيجيات والأهداف من أجل ضمان استمرارية رضا العميل.

- تعتقد الإدارة وتعزز وتسعى لتحقيق الامتياز فى جميع أرجاء المنظمة فتنفيذ العمل على الوجه الصحيح من أول مرة هو النموذج السائد فى المنظمة.

- يتم تشجيع ومساندة المبادرات والإبداع فى تنفيذ الأعمال وحل المشكلات.

- إقرار نظام المكافآت الإسهامات التى تعزز رضا العملاء وتحسين فعالية الإنتاجية.

كما ذكر ( Pervaiz: 2002:63) أن نجاح جهود التغيير تتطلب توافر ثقافة تنظيمية مدعمة للمعرفة ترتكز على تشجيع المبادرات الفكرية، والرؤى المشتركة، واستخدام المعرفة، حدد أبعاد هذه الثقافة فى النموذج TOTS كما يلى:

**الثقة Trust:** وتعنى ثقة الأفراد بعضهم فى بعض، وهى تحدد فاعلية العلاقات بين جماعات العمل، وتشمل ثقة المديرين فى العاملين، وثقتهم فى أنفسهم على تحسين الإنتاجية، من خلال إتاحة درجة من الحرية لممارسة المبادرات تحسين جودة الخدمات، وتمكين العاملين لاستخدام قدراتهم فى تحمل مسئولياتهم فى أداء أعمالهم بشكل أفضل.

**الانفتاح (openness):** ويشمل إنشاء خطوط اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية بالمنظمة.

**فرق العمل (Teamwork):** وهو أسلوب يعتمد على العمل الجماعي بين مجموعة من الأفراد لديهم الاستقلالية والصلاحيات لاتخاذ قراراتهم؛ لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة.

**المشاركة (Sharing):** وتعني مشاركة العاملين واندماجهم في كل ما يتعلق بالمنظمة من قرارات ومشكلات وهي نتيجة لخلق بيئة من الانفتاح والثقة وفرق العمل والتي تخلق سلاحاً وميزة تنافسية يصعب تقليدها.

**ثانياً:** تبني هذه القيم وإعادة توزيعها داخل نسق القيم التنظيمية واعتبارها معايير للأداء.

وذلك من خلال المستويين: الإستراتيجي، حيث يتم ترسيخ مبادئ وقيم الجودة من خلال رؤية المنظمة ورسالتها وخططها الإستراتيجية والتي يجب أن تكون واضحة ومعلنة (جميع العاملين). والتشغيلي، ويعنى الأفعال المرتبطة بطريقة تحقيق هذه الرؤى والتي تتمثل في العمليات والإجراءات التنظيمية والتي تؤكد الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة ومن أمثلتها:

- إجراء الدراسات السوقية للتعرف على آراء واحتياجات العملاء.
- إنشاء نظام لتلقى مقترحات وشكاوى العملاء
- اعتبار هذه المقترحات والشكاوى أساساً في عمليات التحسين والتطوير في المنظمة.
- وضع معايير لقياس الجودة والالتزام الصارم بها.

ويحتاج التحول إلى الثقافة الجديدة إلى جهد شاق ووقت طويل لسد الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المرغوب فيها وتغيير افتراضات واتجاهات العاملين للتكيف مع التغييرات الحالية والمستقبلية «Arash Shahin 2004.p 8» ويقع عبء هذا التحول على القادة والمديرين بالمنظمة من خلال استخدام عدد من الأساليب منها (عايدة خطاب، ص ٧٨):

- فرض القيم والمعتقدات الجديدة ومراقبة الالتزام بها.
- تكثيف الحديث عن الثقافة الجديدة وتجديد اللغة المستخدمة في نشرها وإحياء معانيها.
- تناسق أنظمة الحوافز والمكافآت مع جوانب الثقافة الجديدة.
- تعيين أفراد جدد لديهم الثقافة الجديدة.

- وضع برامج مكثفة لتعليم المديرين والعاملين.

- التعامل مع الأفراد الذين يقاومون الثقافة الجديدة.

#### البعد الرابع: تدريب الموارد البشرية:

إن التعليم والتدريب هما لب جميع الجهود الإنمائية، إذ يؤديان دوراً حيوياً فى خلق الثروة وتحسين جودة الحياة، وهو ما أدى إلى ظهور ما يعرف بالاقتصاد المعرفى ويقصد به الاقتصاد المعتمد على المعرفة، حيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة. فكلما زادت كثافة المعرفة فى مكونات العملية الإنتاجية زاد النمو الاقتصادى، لذلك يعتبر التدريب من الملامح المهمة والمميزة لإدارة الجودة الكلية، حيث يعتبر عنصراً أساسياً فى معايير الأيزو ٩٠٠٠ ومعايير بولدرج التى تشترط أن تقوم المنظمات المتقدمة لنيل جوائزها بتقديم بيانات فعلية تبين العدد والمستوى الوظيفى للأفراد الذين تم تدريبهم ونوعية التدريب الذين حصلوا عليه سواء تدريب يتعلق بالجودة أو فى مجالات أخرى تتعلق بالجودة (صلاح المعيوف، ١٤٢٠هـ، ص، ٩٧). وتتبع هذه الأهمية للتدريب من التدفق المتزايد للتطورات التكنولوجية، وخاصة فى تقنية الاتصالات والمعلومات والتى خلقت ضغوطاً على المنظمات لتجديد وتحديث هيكل مهاراتها، وقد تمثل أهمها فى (HUW:2002:119).

- توفير شبكات اتصال تستطيع رصد المتغيرات وتوقع التحولات فى ظروف العمل وهو ما يحتاج الى مهارات عالية المستوى up- skilling تستطيع استخدام هذه المعرفة فى التخطيط والاستعداد للتعامل مع المستقبل وتكشف عن الفرص الكامنة فى هذه المتغيرات وتقديم الابتكارات والمقترحات التى تضيق قيمة لمنتجات وخدمات المنظمة.

- التوجه للتكامل حيث ستعمل التكنولوجيا على دمج الكثير من الوظائف، وتصبح كل وظيفة وحدة متكاملة متعددة المهام، وهو ما يتطلب أفراداً ذوى قدرات وخبرات متنوعة Multi-skilling فى حل وتحليل المشكلات وتقدير تكلفة اتخاذ القرار.

وبذلك فإن عملية التدريب فى منهج إدارة الجودة يجب أن تهدف إلى إحداث تحول فى الكيفية التى يعمل ويفكر بها الأفراد فى واقع عملهم وذلك من خلال ارتكازها على: (TITO CONTI:2001:234)

- إحداث المرونة الفكرية.



- التدريب المستمر المرتبط بعمليات التحسين المستمر.
- تصميم نظام فعال لإدارة الجودة ويضمن كفاءة إدارة الوقت والتكلفة.
- التركيز على التعلم من خلال مجموعات العمل.
- كما ذكر (كوهين: ٢٧٩) أننا يجب أن نفكر فى عملية التدريب باعتبارها عملية تهدف إلى:
- إكساب مهارات تحليل العمل من أجل تحسينها.
- تجريب وتبنى طرق جديدة لأداء المهام.
- تطبيق وابتكار عمليات جديدة.

وأضاف د. على السلى أن نجاح وفعاليات مبادرات التغيير يتوقف على توافر المعرفة التالية:

- المعرفة بأهداف المنظمة وغايتها وتوجهاتها الإستراتيجية.
- المعرفة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة فى مجالات ودوائر المناخ الخارجى المتعددة.
- المعرفة بكل ما يجرى أو يحتمل من متغيرات وتحولات فى الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة والظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بها.
- المعرفة بالرصيد المتوافر من موارد المنظمة ومقوماتها المادية والبشرية والتقنية ومدى استغلالها.
- المعرفة بعمليات المنظمة والأنشطة الجارية بها وكفاءة تلك العمليات.
- المعرفة بأسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرات التغيير.

وبناء على ذلك نستطيع أن نستنتج أن عملية التدريب فى منهج إدارة الجودة متعددة الأبعاد لا تركز فقط على البرامج التدريبية، وإنما هى عملية مركبة Composite process تتكون من عدد من العناصر هى:

هيكل المعلومات: وهو يدعم العملية التدريبية، إذ هو نظام متكامل يرصد جميع المعلومات المطلوبة والمتعلقة بالبيئة الخارجية ومعايير ورؤية وخطط المنظمات الأخرى، والعمليات الداخلية... وتحديد مصادر هذه المعلومات، ووسائل تجميعها، وقواعد

معالجتها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم عمليات اتخاذ القرار، وتحسين الخدمات.

هيكّل عمليات التدريب، حيث تبدأ عملية التدريب مع بداية إقرار الإدارة العليا لمبادرات الجودة وتتضمن:

١- تدريب للقادة والمديرين لإكسابهم المهارات اللازمة لقيادة وترشيد جهود الجودة ومن أهمها:

■ التخطيط الاستراتيجي للجودة.

■ إدارة مشاريع الجدوى الاقتصادية.

■ التعامل مع البيئة الخارجية.

■ مهارات التنبؤ وإدارة المستقبل.

■ المهارات الإنسانية للحصول على دعم ومؤازرة العاملين لجهود الجودة.

٢ - تدريب العاملين في المستويات الإدارية الأخرى وهو يتضمن:

المجموعة الأولى: التدريب الإدراكي والمفاهيمي، ويستهدف توضيح مفاهيم وأبعاد وأهمية تطبيق الجودة.

المجموعة الثانية: التدريب على منهجية الجودة، ويستهدف تزويد العاملين بمهارات تحليل العمليات.

المجموعة الثالثة: التدريب على أدوات الجودة، ويركز على الأدوات الأساسية للجودة وكيفية استخدامها.

وتكون عملية التدريب مستمرة وتدرجية باستمرار مراحل الجودة وتدرجية طبقاً لمتطلبات كل مرحلة من مراحل تطبيق الجودة.

وكذلك يعتبر تقديم الدعم الإيجابي من الإدارة للعاملين أحد العناصر المهمة لنظام التدريب للجودة، والذي يلقي الضوء على أهمية دور المديرين والمشرفين ليس فقط بوصفهم مدربين على عمليات الجودة وتشخيص المشكلات، ولكن أيضاً على أهمية دورهم في إحداث التغير والتحول في فكر واتجاهات العاملين من خلال قدرة المشرفين على تفسير فلسفة التغير وحماسة وتدعيم عملية مشاركة العاملين في كل مرحلة

ومنحهم مزيداً من السلطة للسيطرة على زمام أعمالهم والمشاركة فى صنع القرار وتخصيص الوقت الكافى للمشاركة فى أعمال فرق الجودة وإبداء الاهتمام الواضح بالمشاكل التى يواجهها العاملون والاستجابة لمقترحات التحسين الأمر الذى يساعد على سرعة التكيف مع عمليات التغيير ويزيد من احتمال نجاح مبادرة الإدارة العليا، أيضاً تتضمن عملية التدريب عنصر التركيز على العمليات والمتضمن التدريب من خلال الممارسة الفعلية للعاملين فى تطبيق مهارات تحليل العمل والبحث عن أساليب جديدة لتطوير وتحسين أساليب العمل وتطبيقها عملياً . وهو ما أطلق عليه (DE Dearlove).

تعلم التصرف والتى تأتى بواسطة تركيبة من المعرفة المبرمجة Programmed والقدرة على تعلم التصرف المعتمد على استخدام مشكلة أصلية وتبادل الآراء حولها مما يحقق (دى ديرلوف: ١٨: ٢٠٠٤):

- اجتياز الحدود الفكرية والسلوكية للأفراد .
- تقصير المدة بين التعلم والتطبيق .
- إبداء حلول تجديدية .
- تعزيز التعلم التنظيمي .

كما تبرز أهمية فرق العمل بوصفها عنصراً مهماً من عناصر عمليات التدريب فى نظام الجودة، حيث يقوم الأفراد الذين يعملون داخل الفريق بمناقشة الصراعات والأهداف واتخاذ القرارات والاتصالات والابتكار والقيادة وحل المشكلات وتحسين الإنتاجية. ونبذ روح المنافسة والتعصب والنزعة إلى الفردية.

كما تتضمن عمليات التدريب التناسق بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأنظمة الحوافز وبين أهداف عملية التدريب باعتبارها ضرورة لدعم استمرارية عملية التعلم وبناء منظمة متعلمة.

#### البعد الخامس: التنظيم:

التنظيم هو كيان اجتماعى (مكان يتفاعل ويتعاون فيه الأفراد) يعمل وفقاً لهيكل (يحدد العلاقات الرئاسية، ونطاق الإشراف، والمستويات التنظيمية) وأنشطة وظيفية محددة (تحديد الوحدات التنظيمية وتصميم الوظائف، ومنح الصلاحيات، والسلطات لشاغلي الوظائف، وعلاقات التعاون، وأساليب الاتصال بين المستويات الإدارية وأساليب التعامل مع البيئة الخارجية) ومتميزة عن غيره (لكل تنظيم ما يميزه عن غيره من

ناحية نوعية الثقافة، المديرين والعاملين، مستوى التعليم والخبرة ...). وذلك لتحقيق أهداف محددة. (أحمد ماهر: ٢٠٠٥-١٦-١٧).

وبالنظر إلى عناصر التنظيم كما يوضحها التعريف السابق يتضح أن شكل ومكونات التنظيم يحددان طبيعة وخصائص مناخ العمل الذى يعمل من خلاله الأفراد وما إذا كان مناخاً يقيد التفكير أم يسمح بحرية التصرف بما يساعد المنظمة على تحقيق الكفاءة والابتكار فى الأداء التنظيمى، ومقدرة تنافسية عالية. وهو ما دعا تولفر للقول: نحن الأمريكيين، نظامنا أكثر مرونة وبالتأكيد أكثر لا مركزية من الدول الصناعية الأخرى، فالأمر يحتاج إلى حركة شاملة نحو التحرر من القيود (دى ديرلوف: ٢٠٠٠).

ومن هذه الأهمية لعنصر التنظيم فقد اعتبر ديمنج أن من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة ضرورة كسر الحواجز التنظيمية بين أجزاء المنظمة، وإيجاد مناخ تنظيمى صحى بما يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم بكفاءة ويحفزهم على الإبداع والابتكار المستمر الذى يحقق للمنظمة التجديد والنمو المستمر من جهة ( مصطفى أبو بكر: ٢٠٠٦: ٢٠٣-٢٠٧)، ومن جهة أخرى فإن تركيز إدارة الجودة على تحسين العمليات يتطلب إعادة التفكير فى الهيكل التقليدى المرتكز على هياكل وظيفية راسية من الوظائف والأقسام وتسلسل الأوامر وتتابع إجراءات أداء الخدمة، وهذا تضيق من خلاله متطلبات العمل ويرحل الخطأ على طول هذه السلسلة ولا يكتشف إلا بعد تسليم الخدمة أو المنتج للعميل، والتحول إلى صيغ تنظيمية جديدة تأخذ شكل التنظيم المسطح المرتكز على العملية والذى يسمح بتدفق الأعمال أفقياً من خلال التركيز على الفرق عبر الوظائف، حيث يتم نقل صوت العميل مباشرة وفى الوقت نفسه لجميع الأقسام (جوزيف: ٢٢٦).

وقد بدأ الكثير من المنظمات التى أخذت بمبادرات إدارة الجودة فى إنشاء كيان تنظيمى للتخطيط وتنفيذ هذه المبادرات ومجهودات الجودة - يترابط مع التنظيم الرسمى للمنظمة - ينظم ويضع هذه المجهودات ومشاريع تحسين الجودة موضع التنفيذ الفعلى، ويتضمن هذا الكيان عدداً من التنظيمات هى:

**مجلس الجودة:** الذى يتولى رسم السياسات والخطط العامة للجودة فى المنظمة والإشراف على تنفيذها، وإقرار برامج تحفيز الفرق ذات الجهود المميزة، وتوثيق علاقات التعاون مع الجهات الأخرى المطبقة للجودة.

وحدة دعم الجودة: تقديم التسهيلات الإدارية والفنية لفرق العمل وحضور اجتماعاتها والإشراف على أدائها.

فرق التحسين الجودة: حيث توجد أربعة أنواع من فرق الجودة هي ( جوزيف كيلادا: ٢٣٨: ٢٠٠٤ )

أ - فرق رأسية Vertical Teams. وتتكون من أعضاء من نفس الوحدة التنظيمية التقليدية الرئيس والمرؤسين، أو بمفهوم الفرق قائد وأعضاء، ومهمتها تحليل مشاكل القسم أو الوحدة .

ب - فرق أفقية أو فرق الجودة عبر الوظائف cross – functional. حيث يمثل أعضاء الفرق الوظائف المختلفة أو الموضوعات المختلفة لعدد من الأقسام، مهمتها القيام بعمليات تحديد والتحليل لمشاكل العمل المشتركة لعدد من الأقسام وإيجاد الحلول المناسبة لها .

ج - فرق خاصة ad-hoc, لحل مشاكل محددة أو عمل مشروع محدد

د - فرق الاهتمام المشترك (common interest) ويتكون الفريق من الأفراد الذين يعملون في نفس المجال دون أن يكونوا في نفس الوحدة ، وتهدف هذه الفرق إلى جمع خبراتهم في حل مشاكل مشتركة وتحسين أداء أعمالهم .

حلقات الجودة: (أعضاء متطوعون من نفس موقع العمل) وهي أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة تؤلف من مجموعات صغيرة من العاملين يشتركون في عمل واحد، ويجتمعون على أساس التطوع وفقاً لجدول منتظم أسبوعياً في وقت العمل الرسمي أو خارج وقت الدوام الرسمي لتحديد ومناقشة المشكلات المتعلقة بمجال أعمالهم ومحاولة حلها .

فرق ثقافة الجودة: وهي مسئولة عن نشر ثقافة الجودة داخل المنظمة واستخدام الوسائل اللازمة للتأثير على الآخرين، والرد على التساؤلات وتقديم المعلومات اللازمة عن أهداف المشروع وأهميته .

ويختلف حجم ومكونات هيكل الجودة في المنظمة طبقاً للمرحلة التي تمر بها جهود الجودة وحجم تلك الجهود، مع ملاحظة أنه عندما تصبح الجودة في طريقها الصحيح وتصبح طريقة لأداء الأشياء فإن الفرق النظامية تحل تدريجياً حتى لا تصبح تنظيمًا مغلداً يتحول إلى تنظيم بيروقراطي.

### البعد السادس: نظم المعلومات:

تهدف إدارة الجودة إلى إضافة قيمة أو تميز للمنظمة، وهذا يقتضى بناء إستراتيجيات مبنية على نظام للمعلومات والمعرفة، يعمل على تحقيق التواصل بين المنظمة وبين المناخ الخارجي، تستمد منه المعلومات المتنوعة، وتعمل على تحويلها إلى مفاهيم وأفكار وتوجهات وبدائل لمواجهة الفرص واستثمارها وتجنب المخاطر وتحييد آثارها .

ويذكر الدكتور (على السلمي: ٦: ٢٠٠٤) أنه حيث تستشعر إدارة التغيير نقصاً في مستوى المعرفة فإنها تعاني اختلالاً فى التوازن، ومن ثم تسعى إلى استعادة المعرفة بالبحث عن مصادر جديدة للحصول على المعرفة الناقصة أو تخليقها مجدداً بالطاقات والموارد الذاتية أو بالاستعانة بخبرات من المناخ الخارجي.

ويمكن تمثيل نظام معلومات إدارة الجودة فيما يلى:

#### ■ المدخلات وهى تشمل:

##### ١ - تقارير عن الإنتاجية وكفاءة النظام الداخلى، وتتضمن:

❖ تقارير عن الإنتاجية: وتتضمن بيانات عن العوامل الكلية للإنتاجية من خلال:

أ - قياس وتحليل القيمة المضافة والتي تحدد ما هي المنتجات أو الخدمات التى تكون لها إنتاجية عالية وتضيف قيمة للمنظمة (تحليل نسبة المدخلات إلى المخرجات) (بيتر در كر ص: ١١٩).

ب - نتائج المقارنة المرجعية، وهى تحدد قدرة منتجات أو خدمات المنظمة مع المنافسين .

❖ تقارير عن الكفاءة: وتتضمن بيانات عن الكفاءات الجوهرية التى تمتلكها المنظمة - والمتمثلة فى المهارات والخبرات البشرية - ومدى قدرتها على إنتاج قيمة مضافة للمنظمة؟ وما هو مستوى الفجوة؟.

❖ تقارير عن البيئة الداخلية للمنظمة: الإمكانيات المالية، الإمكانيات البشرية، الإمكانيات التنظيمية والإدارية، نظم المعلومات ومستوى التقنية، خصائص الموردين الحاليين والمرقبين.

## ٢ - بحوث السوق:

وتهدف إلى جمع البيانات من مصادرها الأولية من خلال الاستقصاء والمقابلات الشخصية مع العملاء والموردين وموزعي المنتج أو الخدمة، للتعرف على حاجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم، وقياس مدى أو درجة رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة إليهم، وتحليلها والخروج بمؤشرات تسهم في دعم عملية اتخاذ القرارات والتخطيط للتحسين.

## ٣ - بيانات عن بيئة الخارجية للمنظمة:

وتهدف إلى توفير ومعالجة وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات التغييرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة، وذلك سواء على مستوى بيئة الأعمال التي تختص بمجال عمل المنظمة، والبيئة المحلية، والبيئة العالمية، وتتمثل في: التغييرات السياسية والاقتصادية، والتغيرات القانونية والحكومية، والتغيرات التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية والديمقراطية.

## ■ عمليات تشغيل النظام:

وتشمل هذه العمليات:

أ - عمليات تحليل البيانات وإحداث التكامل بينها وتحويلها إلى معلومات تؤثر على كفاءة واتجاهات القرارات.

ب - شبكة لتدفق المعلومات حيث تسعى المنظمات إلى تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والإلكترونيات واستثمار إمكانياتها لتعزيز الترابط والتكامل بين أجزاء المنظمة والوصول السريع والكفاء إلى الأسواق وتحسين الخدمات للعملاء. والاتصال بمؤسسات المجتمع ذات العلاقة من الموردين والعملاء والمنظمات العاملة في نفس المجال، ومن أهم تطبيقات تكنولوجيا الاتصال المستخدمة هي (سهيلة: ١٤٣: ٢٠٠٤).

## شبكة المعلومات الداخلية (Intranet):

هي شبكة تتضمن معلومات تتعلق بمنظمة معينة، وتتيح الفرصة لأعضاء المنظمة في الاطلاع على الملفات والمعلومات المختلفة والخاصة بالمنظمة بسهولة وسرعة، وهي نظام يساعد على زيادة درجة الشفافية والإفصاح عن المعلومات الخفية.

### شبكة المعلومات الخارجية (Extranet):

توفر هذه الشبكة المعلومات اللازمة الضرورية للعملاء، وكذلك الاتصال بهم للتعرف على آرائهم من خلال نظام إدارة الحوار البيئي مع المستفيد EUDMS، كما أنها تسهم فى ربط الأجزاء والوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة وتمكين المنظمة من الاتصال بالمنظمات الخارجية .

ولقد تم وضع المواصفات القياسية لمثل شبكة العمل الإلكترونية، كما يلي (بول جامبل: ٢٠٠٣: ١٩١):

- تقليل عدد خطوات انتقال المعلومات بين الأفراد بحيث تنحصر احتمالات تشوية المعلومات.

- إتاحة إمكانية الوصول إلى النظام لكل الموظفين.

- استخدام نظام يسهل التعامل معه من قبل المستخدم مع توفير نظام يتم تحديثه تلقائياً مع التزويد بالمعلومات.

#### ■ مخرجات النظام.

وتشمل تدفق معلومات لمستخدمي النظام:

- معلومات للمسؤولين والعاملين في الإدارات المسئولة عن الإنتاج وتوزيع وتسعير الخدمات والمنتجات.

- معلومات للمخططين ومتخذي القرارات .

- معلومات للعملاء والموردين.

### ثانياً - معوقات تطبيق الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية:

تواجه جهود إدارة الجودة، وهى بصدد ممارستها لعمليات التحسين، مجموعة من المعوقات الإنسانية والثقافية والفنية والتنظيمية التي تؤدي إلى إخفاق هذه الجهود، الأمر الذي يتطلب تشخيص أهم أسباب هذه المعوقات وتحديد أسبابها؛ لاتباع المدخل والمنهج السليم للتعامل معها؛ وتحقيق التطور المنشود. وقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين تحديد هذه المعوقات وتشخيص أسبابها، نستعرض أهمها فيما يلي:



حيث يرى (السلطى: ٣٧: ١٩٩٩) وجود المعوقات التالية التي تتزامن مع تطبيق نظام إدارة الجودة والتي من أهمها:

- التكاليف العالية نسبياً التي يجب على المنظمة تحملها عند القيام بمشروع الجودة، وذلك لقاء التدريب والخدمات الاستشارية وتقييم النظام ....
  - الأعباء الإضافية لممثلي الإدارة العليا التي تتعلق بتأسيس نظام الجودة وتطبيقه ومراقبة فاعلية أدائه والحفاظ عليه.
  - الحاجة إلى تغيير بعض الممارسات الحالية في المنظمة، الأمر الذي يواجهه مقاومة من قبل العاملين.
  - احتمال الفشل وعدم الحصول على فائدة ملموسة من تطبيق النظام.
- كما حدد (V.Andersen:2004:2) أهم أسباب إخفاق جهود الجودة في:

- ١ - عدم ملائمة وكفاية الموارد المخصصة.
  - ٢ - عدم ملائمة أساليب تطوير وإدارة الموارد البشرية.
  - ٣ - ضعف التزام الإدارة العليا لدعم جهود الجودة.
  - ٤ - قصور عمليات التخطيط الإستراتيجي لإحداث التغيير.
- كما أضاف (Paul R.Keck:2004:1:5) إن الأسباب وراء إخفاق جهود الجودة والتي دائماً يرجعها الباحثون والمنظمات إلى القصور في التخطيط، أو القصور في عدم فهم الأساسيات، أو في الالتزام الحقيقي للإدارة قد تكون الأسباب حقيقية، ولكنها ليست الأسباب الرئيسية أو الفعالة، حيث إن الالتزام موجود بالتأكيد عندما جلبت المنظمات المستشارين وعندما أصدرت وثيقة الجودة وعندما صممت الخطط، ولكن شيئاً ما يحدث أثناء عمليات التنفيذ، حيث ثم تندفع المنظمة فجأة وبسرعة في التنفيذ، وهو ما يؤدي إلى فقد المبادرة بالركائز الأساسية للتنفيذ الفعال والتي تتمثل أهم مظاهرها في:

- ١ - عدم التهيئة والإعداد الجيد للتنفيذيين للتأقلم مع متطلبات الوضع الجديد، مما يؤدي إلى عدم إدراكهم بأبعاد ومفهوم عمليات التحسين ومفاجأتهم بطرق أداء وممارسات تختلف عما اعتادوا عليه.

٢ - عدم وجود الحافز أو الإلحاحية للتغيير Motivation: كل تغيير يكمن وراءه دافع، وتحركه حاجة وتقتضيه ضرورة. ومن هنا تحتاج المنظمة في بداية السير في رحلة تطبيق الجودة إلى نظرة نقدية فاحصة لتحليل الدوافع ومعرفة البواعث وراء اتخاذ قرار تطبيق الجودة والتي يمكن أن تتمثل في تحسين أداء المنظمة ، زيادة رضا العملاء، السعي للصدارة والتميز ... والتي تمثل دوافع محفزة لإحداث التغييرات الجذرية وتجاوز المشاكل والأزمات التي تمر بها جهود التحسين . ( د. فريد زين الدين ٦٥: ٢٠٠٢).

ويؤدي إغفال المنظمة في البحث عن الدوافع الحقيقية لتطبيق إدارة الجودة إلى: عدم إدراك العاملين لأهمية إحداث التغيير مما ينعكس على درجة تأييدهم ودعمهم لجهود التحسين.

- سطحية وضعف دوافع التغيير، مثل السعي في الحصول على جائزة، والتقليد والمحاكاة للمنظمات الأخرى، اعتبار الجودة موضة إدارية يجب اتباعها.

- تركيز ممارسات الجودة على رعاية المؤتمرات أو التدريب أو التأهيل للحصول على شهادات الجودة.

- البحث عن الطريق المختصر لتطبيق إدارة الجودة بدون تعميق لفلسفة إدارة الجودة في تفكير وأنشطة وعمليات المنظمة والتسرع لتحقيق النتائج الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الفشل.

٣ - عدم إدراك فلسفة التغيير What change means حيث تنقسم عمليات تحسين الجودة إلى ثلاثة مستويات طبقاً لدرجة العائد والتعقيد كما يلي (Paul R. Keck:2004:2):

المستوى الأول: التحسين (Improvement). ويتضمن التعامل مع الأهداف الروتينية واستخدام الحلول المعتادة.

المستوى الثاني: إعادة التصميم (Redesign)، ويتضمن هذا المستوى إحداث تغيير أو تعديل وإعادة تقييم للتصميم وأساليب الأداء الحالية، مما يتطلب التخطيط وتطبيق منهج إداري جديد.

المستوى الثالث: إعادة هندسة العمليات (Restructuring). ويتضمن هذا المستوى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق الأداء مما يتطلب رؤية مستقبلية للقيادة واستخدام مناهج وتكنولوجيا جديدة.

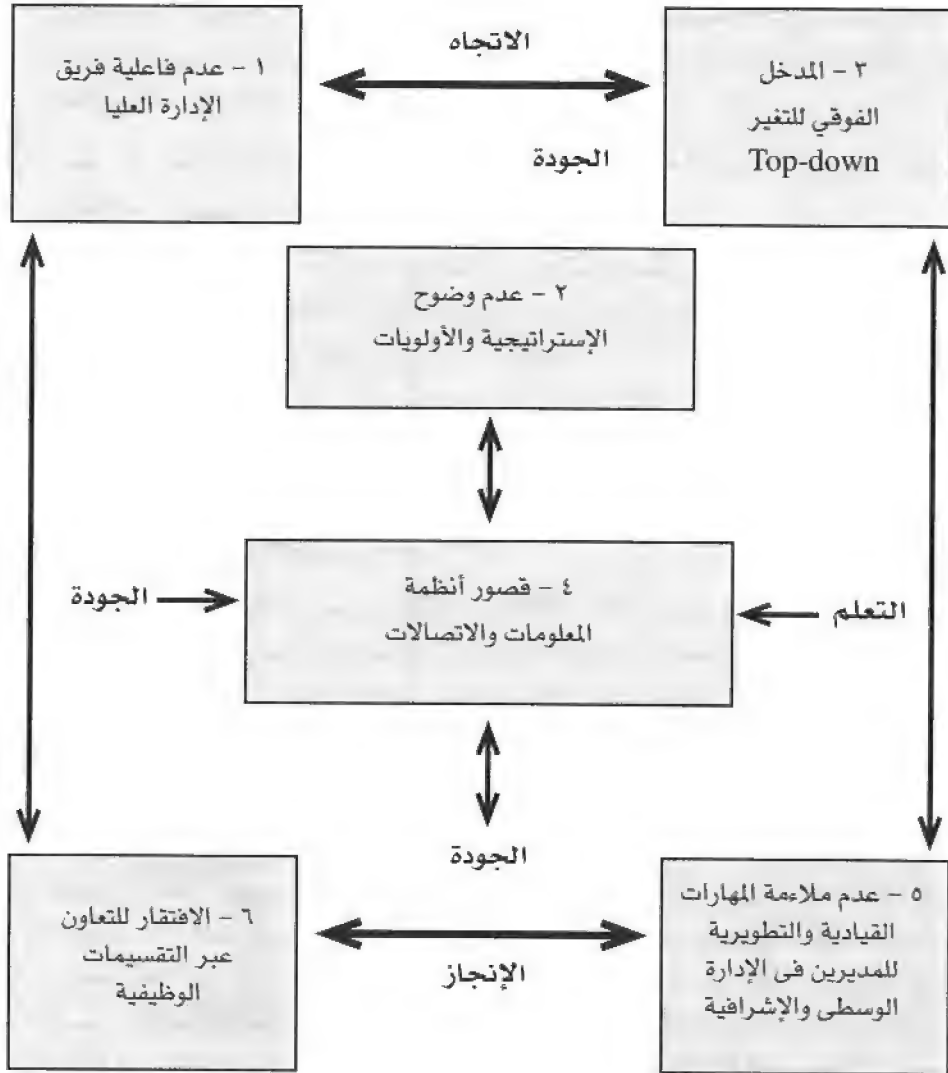
وبالرغم من أن فلسفة الجودة تشدد تحقيق التميز وإدراك الكثير من المنظمات أنها تحتاج إلى إحداث تحسينات جذرية - والتي تقع في المستويين الثاني والثالث - للوصول إلى هذا المستوى، إلا أنها غالباً ما تصمم رؤيتها لإجراء التحسينات في حدود المستوى الأول للجودة الذي يعمل داخل منطقة الراحة Comfort Zone، والذي تكون نتائجه محدودة وغير مؤثرة على إحداث النقلة المنشودة في أداء ومكانة المنظمة، وذلك عندما تدرك أنها لا تملك المتطلبات اللازمة لإحداث التغيرات الجذرية ويوضح ذلك (Paul: ٤) «حينما ذكر» أن المنظمات تعتق مبادئ ديمنج الثلاثة عشر إلا أنها تستثنى اثني عشر مبدأ تتعامل مع الإدارة بالأهداف وتحقيق التميز، وذلك لأنها تتطلب إحداث تغيرات تفوق كل الحدود التي يعلمها وتعود على ممارستها هؤلاء المديرون»

٤ - تجاهل المشاكل المتعلقة بالبيروقراطية (Inherent obstacles): لتفهم لماذا تفشل جهود الجودة فإنه من المفيد البدء بتحليل لمفاهيم البناء التنظيمي، حيث إن الممارسات الإدارية في معظم المنظمات خاصة الحكومية قد اشتقت من قوانين الاقتصاد الحر آدم سميث، وقد أكدت مبدأ التخصص الدقيق وتقسيم العمل إلى مهام بسيطة يؤدي كل مهمة تقسيم تنظيمي مستقل وتحقيق الكفاءة من خلال تطوير الخبرة والبراعة بالنسبة لمهام محددة ومعرفتها بشكل دقيق، وكذلك مبادئ الإدارة العلمية لتيلور، وقد أكد مبدأ التخصص وفصل التخطيط عن التنفيذ، ودراسات الحركة والزمن وتحديد إجراءات ونظم عمل مقننة للقضاء على الاختلافات الفردية، وقد ترتب على الأخذ بهذه المبادئ:

- تضخم الهياكل التنظيمية وتكدس العمالة وممارسة مزيد من الرقابة الصارمة.
  - التأثير السلبي على سلوك الأفراد وغياب الدور الفعال للعمال في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير العمل.
  - التركيز على العوامل الداخلية وإهمال العوامل الخارجية وتأثيرها على المنظمة.
- وهو أمر يتعارض مع إدارة الجودة التي تتطلب الانفتاح على العالم الخارجي والتخلي عن الاستقرار من أجل التغير وتبني روح المبادرة والإبداع وتحمل المخاطرة، ومشاركة العاملين.

أما (Michael Beer:2003) فقد حدد ستة أسباب لإخفاق جهود الجودة، وهي كما يلي:

شكل رقم (١٠)  
عوامل إخفاق الجودة



المصدر: Michael Beer.: 2003: 39

- ١ - عدم فاعلية الإدارة العليا في دعم عملية التغيير، ويقع على عاتق هذه القيادات قيادة مبادرات الجودة، في حين أنها تفوض أعمال تحسين الجودة إلى مستشارين خارجيين أو إلى المستويات الإدارية الدنيا ويؤدي هذا القصور إلى:
- عدم قدرة المنظمة على إرساء اللبنة الأولى لعملية التغيير والتي تتضمن أخذ مبادرة التغيير، وإعادة تشكيل الإطار الفكري والسلوكي للعاملين بما يتوافق مع متطلبات تحقيق المبادرة.
- النظر إلى مبادرة الجودة كبرنامج خارجي أو كاستجابة لضغوط خارجية، وليس باعتبارها ضرورة ملحة لتحسين الأداء .
- ضعف قوة ومنطقية الإدارة في التعامل مع قوى مقاومة التغيير وفي ذلك يذكر (Victor E. Sower:2003:4) أن التغيير لن يأخذ مكانه بالمنظمة في حالة تساوى القوى المدعمة لعمليات التغيير مع قوى المقاومة.
- ٢ - الافتقار للرؤى المستقبلية عن تصور الوضع والتميز المطلوب إحداثه . حيث أدى عدم فاعلية الإدارة العليا في دعم جهود التغيير والتطوير إلى الافتقار إلى الاتجاه الذي يوجه جهود المنظمة وإلى القاعدة التي يشكل على أساسها الأهداف والأولويات والإطار القيمي والمعتقدات .
- ٤ - اتباع الإدارة العليا للمدخل الفوقي ( Top - down ) عند فرض مبادرة وبرامج الإدارة العليا وعدم مشاركة المستويات الإدارية الدنيا في اتخاذ القرار، وهو أمر قد أدى إلى عدم تكوين الإطار الذهني الذي يساعد على تفهم وقبول عمليات التغيير لدى العاملين والمشرفين وحدوث حالة من الانفصال بين فكر الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا . ويحد من قدرة المشرفين في اختيار أنسب الوسائل واتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وحداتهم.
- ٥ - قصور أنظمة المعلومات، وعدم فاعلية خطوط وقنوات الاتصال في المنظمة، وقد صممت على أساس المركزية - حيث ينظر للمعلومات باعتبارها قوة يجب أن يقتصر امتلاكها على الإدارة العليا التي تستطيع أن تتحكم فيها، وقد أدى ذلك إلى نقص الرصيد المعرفي والمعلومات المتاحة للعاملين، وانعكس على فاعلية عملية التعلم في المنظمة والاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الأخرى في تطوير سلوك وصقل قدرات العاملين في تطوير أعمالهم.

٥ - قصور مهارات المديرين فى الإدارة الوسطى والمشرفين فى تحمل مسئولية وأعباء التغيير، ويتمثل من جهة فى الاعتماد على الانشغال بالأمر اليومية وعدم الرغبة فى تغيير نمط وسلوكيات العمل، ومن جهة أخرى فى نزعة السيطرة وعدم تفويض السلطة للعاملين خوفاً من فقد تلك السيطرة، وذلك نتيجة عدم إدراكهم لدورهم الجديد فى قيادة أعمال التطوير، وهو يتمثل فى توضيح الرؤية وشرح الأهداف والخطط وتوفير المعلومات والموارد اللازمة للإنجاز.

٦ - عدم وجود علاقة تنسيق وتعاون بين الإدارات والتقسيمات المختلفة بالمنظمة، واعتبار كل تقسيم وحدة مستقلة، حيث أشارت الدراسات إلى وجود قصور فى درجة التنسيق بين الوحدات الإدارية التى يجب الاتصال والتنسيق فيما بينها داخل وخارج الجهاز وضعف جدوى الآليات المتبعة حالياً لرفع مستوى التنسيق. وكذلك عدم توافر الأدلة التنظيمية التى توضح أهداف واختصاصات كل وحدة، وإن وجد فهو غير متاح بشكل يمكن الاستفادة منه.

- وكذلك من أسباب عدم النجاح فى إدماج أسس ومبادئ الجودة فى أنشطة المنظمة المبالغة فى التركيز على بناء هيكل للجودة، وتوظيف عدد كبير من العاملين والاستشاريين، وتركيز هؤلاء على إيجاد مقاييس نجاح ومعايير عددية على أساس عدد الأشخاص الذين تم تدريبهم، وعدد الخبراء الذين تم تعيينهم، وعدد المشاريع التى تم تنفيذها وعدم التعامل مع جميع أعضاء المنظمة، وإدارة الجودة باعتبارها تغييراً ثقافياً يستهدف إجراء تعديل جذري فى طريقة وأسلوب التفكير، الأمر الذى يؤدي إلى عدم انصهار وتكامل فكر إدارة الجودة مع البناء التنظيمي والشعور بأن الجودة هي مسئولية فريق أو لجان الجودة وليس مسئولية كل أعضاء المنظمة أو كما يذكر (فريد زين الدين: ٢٢، ١١، ٢٠٠٢) تصبح مبادرة الجودة تحت سيطرة وتوجيه مجموعة منفصلة من الأفراد وتبدأ ظهور الهياكل الموازية، ومن ثم لا يكون هناك انصهار أو تكامل ولكن إضافة جديدة إلى البيروقراطية، وروتين العمل.

- تبنى مدخل الجودة من الداخل إلى الخارج An Inside To An Outside Focus. فعلى الرغم من تركيز مفهوم إدارة الجودة على تحقيق رغبات العميل والتوجه للسوق، إلا أن معظم المنظمات تبدأ مبادرة تطبيق الجودة والتطوير من خلال التحديد السابق للمشكلات التى تواجهها بناء على آراء المديرين والتي على أساسها يتم وضع الإستراتيجيات والأهداف والخطط ومعايير القياس، وبذلك تكون احتياجات وتوقعات العميل وتوجهات السوق خارج نطاق مبادرة التغيير، وتتكرر الأخطاء فى

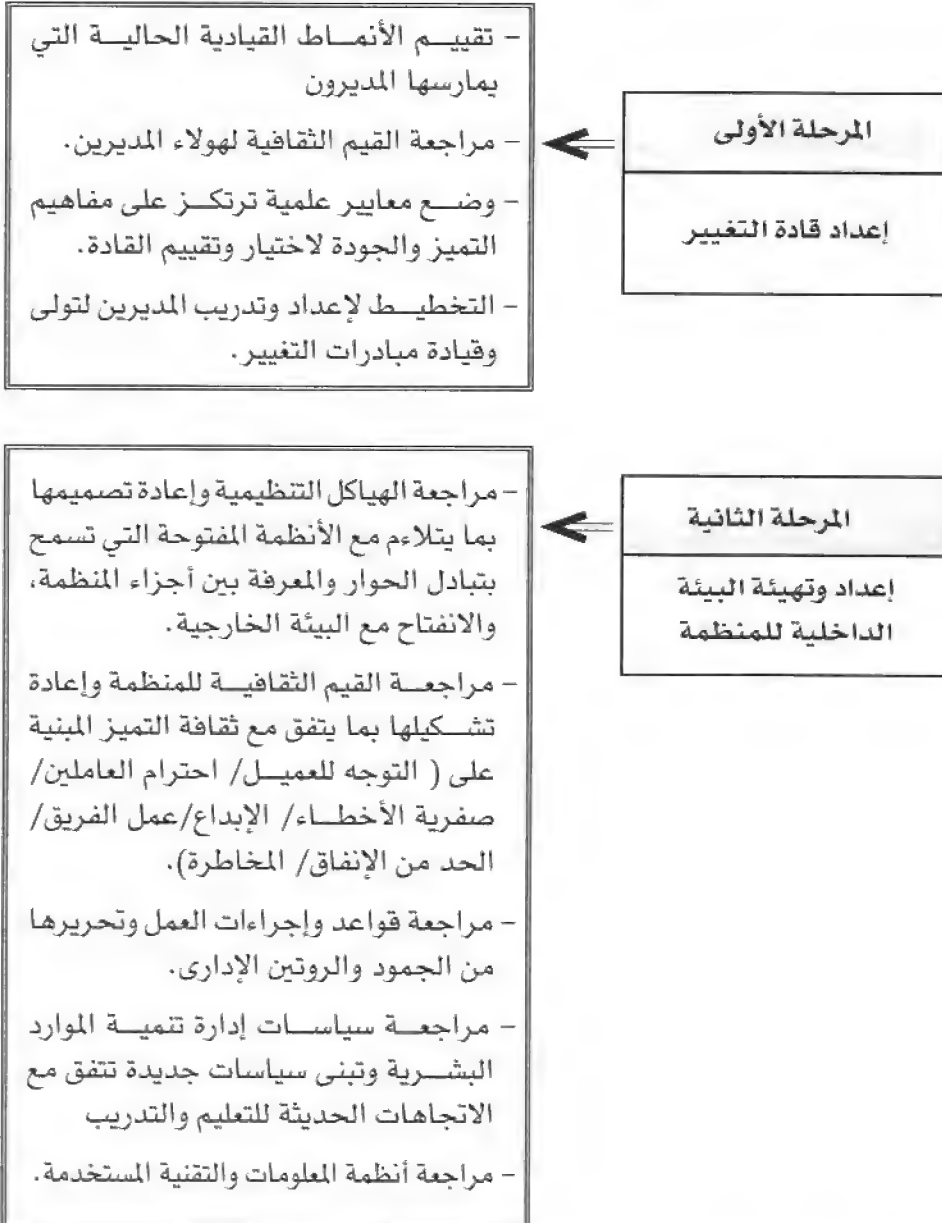
إنتاج سلع وخدمات لا تتطابق مع احتياجات السوق أو العميل.

وبناء على العرض السابق لأدبيات البحث، قام فريق البحث بتصميم نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، ومن خلاله نستطيع تجنب الكثير من معوقات تطبيق إدارة الجودة وتعزيز مقومات تطبيقها، وقد تم توضيح خطوات النموذج المقترح في الشكل رقم ( ١١ ) كما يلي:

تكوين مجلس للتطوير والجودة يتبع الإدارة العليا مباشرة يكون مسئولاً عن إحداث التغير في المنظمة من خلال المراحل التالية:

شكل رقم (١١)

النموذج المقترح لتطبيق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية





## المرحلة الثالثة

تحليل البيئة  
الخارجية للمنظمة

- تحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.
- التعرف على توقعات العملاء والمجتمع من المنظمة.
- تحديد معايير الجودة في المنظمات العالمية والتي تعمل في نفس المجال.
- تحديد موقع المنظمة التنافسي.
- تحديد الأسباب والدوافع الإلحاحية لتطبيق إدارة الجودة في المنظمة.
- نشر هذه الأسباب على جميع العاملين لتوليد الشعور بأهمية إحداث الجودة.

## المرحلة الرابعة

تحديد توجه المنظمة

- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- تحديد رسالة المنظمة.
- مشاركة العاملين في وضع هذه الرؤية.
- نشر هذه الرؤية وإعداد دليل مكتوب.

المرحلة الخامسة

إعداد وتهيئة البيئة  
الداخلية للمنظمة

- توفير البحوث والمراجع التي تعرض بالبحث والتحليل لهذا المنهج.
- الاستعانة بخبراء الجودة في عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع العاملين.
- توفير شبكة الإنترنت للحصول على المعلومات والكتابات الحديثة في هذا المجال.
- عقد الدورات التدريبية لجميع العاملين في جميع المستويات الإدارية للتدريب على مفاهيم وأساليب الجودة.
- زيارة المنظمات الناجحة التي تطبق إدارة الجودة.

## المرحلة السادسة

## تطبيق إدارة الجودة

## ١ - التخطيط الإستراتيجي:

- ترجمة الرؤى ورسالة الجودة إلى خطط إستراتيجية.
- ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط تفصيلية لتطوير جودة خدمات كل إدارة وقسم بالمنظمة.
- توفير الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطط.

## ٢ - تنفيذ الخطط:

- وضع البرامج والجدول الزمني لتحسين العملية تتضمن:
- تكوين فرق تحسين جودة العمليات.
- تحديد العمليات الحرجة التي تحتاج إلى تحسين والتي تقع على أولويات العمل.
- تحديد عملاء كل عملية واحتياجاتهم.
- تصميم مؤشرات ومعايير لقياس الجودة.
- تحليل العملية باستخدام المعايير للتعرف على مشكلات الرئيسية للجودة في العملية.
- اقتراح الخطوات التصحيحية من خلال العصف الذهني لأعضاء فريق الجودة.
- تطبيق الحلول واختبار صحتها وإجراء التحسينات المطلوبة
- التقييم الدوري للوضع الجديد وإجراء التحسينات المستمرة.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

أ - منهج وإجراءات البحث.

ب - عرض وتحليل البيانات.



## أ - منهج وإجراءات البحث:

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المنهج المستخدم في هذا البحث ووصف وتحديد مجتمع البحث الذى تمت عليه الدراسة، إضافة إلى أسلوب جمع البيانات المتبع، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### مجتمع وعينة البحث:

يتشكل مجتمع البحث من جميع العاملين بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. ويقصد بهذه الأجهزة المنظمات الحكومية التى تتمركز فى مدينة الرياض والتى لها شخصيات اعتبارية وذات ميزانية مستقلة، والمتمثلة فى الوزارات، والهيئات، والمؤسسات العامة، والمصالح والرئاسات، والمكاتب العامة. ( القحطاني ١٠٢: ٢٠٠٥) ولا يشمل هذا التعريف فروع هذه المنظمات فى المناطق الأخرى بالمملكة، أو فروعها فى منطقة الرياض الإدارية.

قام فريق البحث بالاعتماد على العينة العشوائية العنقودية وذلك لاختيار تلك الأجهزة المركزية تقريباً عينة ممثلة لهذه الأجهزة، وقد بلغت تسعة عشر جهازاً حكومياً. ( القحطاني: ١٠٨ : ٢٠٠٥).

فى خطوة أخرى ثانية تم اختيار عينة عشوائية من العاملين فى هذه الأجهزة، بلغ عددهم (٢٨٤) موظفاً - وذلك طبقاً للمعادلة الإحصائية لتحديد حجم العينة التالية:

تم تحديد حجم مفردات العينة وفقاً للمعادلة التالية (Thompson 1992:24).

$$N = Z^2(p \{1.0 - p\} / (e)^2$$

وبافتراض أن نسبة انتشار الظاهرة محل الدراسة تساوى (٥٠%) باعتبار ذلك الحد الأقصى للحجم المطلوب كما توضح ذلك المعادلة  $p(1-p)$ ، وبتحديد نسبة الخطأ المسموح به  $(\pm 0.05)$ ، فإن حجم العينة المطلوب حسب المعادلة أعلاه يساوى (٢٨٤) مفردة.

تم توزيع الاستمارات عن طريق الاستعانة بإدارات العلاقات العامة فى كل جهة. ولكن نظراً لقلّة عدد المنظمات التى تطبق إدارة الجودة الكلية، فقد وردت استبيانات معظم الأجهزة (١٩ جهازاً) فارغة مع التعليق بأنها لا تطبق إدارة الجودة، ولم يتم استعادة غير (١٦٥) استمارة فقط.

قام فريق البحث بمساعدة إدارة البحوث بتوزيع الاستمارات مرة ثانية، على جميع الأجهزة المركزية الأخرى، وقد تم استعادة ( ١٣٥ استبانة) ليصبح مجموع الاستمارات التي تم استعادتها (٣٠٠) استمارة، تمثل إجابات العاملين فى ( ١٢ ) جهة، وبعد استبعاد الاستمارات الفارغة والمراجعة والتتقيح أصبح عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (٢٣٩) استمارة، وقد شكلت هذه الاستبانات نسبة (٦٢٪) من إجمالي حجم العينة التي تم تحديدها، وهى نسبة مقبولة إحصائياً . وتتسجم مع نسب الإجابات التي يتم الحصول عليها عادة فى مثل هذا النوع من الدراسات والتي تقل عن ( ٣٠ ٪ ) ( ناديا: ٨٩ : ٢٠٠٥ ) ويوضح الجدول رقم (٥) توزيع العينة التي أجابت عن الاستبانة وفقاً للجهة التي تنتمى إليها .

### محددات البحث:

- إن الدراسة الحالية عملت على عينة ممثلة للأجهزة المركزية بمدينة الرياض، ولم تشمل فروعها بالمناطق الأخرى بالمملكة مما يعنى إمكانية اختلاف النتائج وعدم تعميمها بدقة.
- قلة عدد المنظمات التي تطبق إدارة الجودة: مما أثر فى معدل الاستجابة، وقد تمت محاولات عديدة لزيادة هذا المعدل إلا أن الاستجابة كانت بنسبة ضعيفة .
- ومع وجود هذه المحددات، إلا أن فريق البحث يرى أن هذه الدراسة قد أعطت مؤشراً واضحاً عن مدى تطبيق إدارة الجودة فى المنظمات الحكومية، وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها .

## جدول رقم (٥)

توزيع عينة البحث وفقاً للجهات التي تتبعها

الجهة	التكرار	النسبة
وزارة الاقتصاد والتخطيط	١٣	٥,٥ %
وزارة الحج	١٨	٧,٥ %
وزارة التربية والتعليم	٢٧	١١,٤ %
وزارة المياه والكهرباء	١٥	٦,٣ %
وزارة التجارة والصناعة	١٨	٧,٦ %
وزارة الشؤون الإسلامية	٢٤	١٠,١ %
الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	١٢	٥,١ %
رئاسة الحرس الوطني	١٢	٥,١ %
هيئة الرقابة والتحقيق	١٠	٤,٢ %
هيئة المواصفات والمقاييس	٢٧	١١,٤ %
الهيئة الملكية للجيبيل	٧	٣ %
( معهد الإدارة العامة )	٣٠	١٢,٧ %
الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية	٢٤	١٠,١ %
الإجمالي	٢٣٧	١٠٠ %
استمارات لم تحدد الجهة	٢	



## أساليب جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على أسلوبين للحصول على البيانات اللازمة هما:

### أ - أسلوب البحث المكتبي:

حيث سيتم مراجعة الكتب والدوريات والتقارير والبحوث والرسائل المنشورة وغير المنشورة، بالإضافة إلى المواقع المتخصصة بالشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت).

### ب - أسلوب البحث الميداني:

للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ قام فريق البحث، استناداً إلى الأدبيات التي تطرقت لموضوع البحث، بتصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة أقسام رئيسة القسم الأول: ويحتوي على المتغيرات الديموغرافية والتي تشمل (العمر أو السن، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة والتدريب...). ويحتوي القسم الثاني: على متغيرات تتعلق بتحديد مدى تطبيق إدارة الجودة الكلية في المنظمات الحكومية (الأسئلة من ١ إلى ٦). القسم الثالث: ويتعلق بتحديد كل من أهم المعوقات التي عرقلت هذه الجهود أو حالت دون البدء بها في المنظمة (السؤال السابع والذي شمل ١٢ متغيراً). وكذلك أهم المقومات (متطلبات) تطبيق إدارة الجودة (السؤال الثامن وشمل ٦ محاور رئيسة) هي ( الثقافة والتخطيط، القيادة، التنظيم، نظم المعلومات، التدريب). وقد استخدم مقياس ليكر المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس درجة موافقة المستقصى منهم على كل متغير.

## صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث صحة محتوياتها وتمثيل فقراتها لمتغيرات الدراسة وذلك قبل إخضاعها للدراسة؛ تم عرض الاستبانة على عدد (١٠) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين في مجال الدراسة بمعهد الإدارة العامة، كذلك تم عرض الاستبانة على عدد من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالأجهزة المركزية للتأكد من سهولة وفهم ووضوح عبارات الاستبانة، وقد أبدى الأساتذة والعاملون عدداً من الملاحظات، وقد تم الأخذ بمرئياتهم ومراجعة وتعديل الاستبانة وإخراجها بشكلها النهائي بعد تصحيحها.

وللتحقق من ثبات الاستبانة؛ تم قياس معامل الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) وجاء عالياً بالقدر المطلوب، كما تم قياس معامل الثبات لأسئلة الاستبانة باعتبارها وحدة واحدة، وجاء أيضاً عالياً وهو ما يدل على ثبات الاستبانة. ويوضح الجدول رقم (٦) معامل الثبات لمتغيرات الاستبانة.

## جدول رقم (٦)

## معامل الثبات ( كرونباخ ألفا ) لمتغيرات الاستبانة

العنصر	معامل الثبات "كرونباخ ألفا"
السؤال الثاني: أهداف الجودة	٠,٨٤
السؤال الرابع: الأسباب وراء تطبيق الجودة	٠,٧٨
السؤال السادس: استمرارية برنامج إدارة الجودة	٠,٨٦
السؤال السابع: معوقات إدارة الجودة	٠,٩٦
السؤال الثامن: معوقات إدارة الجودة	٠,٨٦
معامل الثبات للاستمارة	٠,٩١

❖ ويوضح الملحق رقم (١) أداة الدراسة في صورتها النهائية.

## المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Package For Social Sciences ، حيث تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لاختبار أسئلة الدراسة منها :

- التحليل العاملي لتصنيف بنود الاستمارة في فئات متجانسة لتسهيل التعامل معها إحصائياً.
- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية لوصف خصائص مفردات العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى وجود كل متغير.
- اختبار «ت» لتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية.

## ب - عرض وتحليل البيانات:

يشكل هذا الجزء من البحث الجانب الميداني للدراسة، من خلال:

القسم الأول: التحليل الإحصائي لوصف خصائص بيانات العينة.

**القسم الثاني:** التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة المتعلقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الكلية في المنظمات الحكومية المركزية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

**القسم الثالث:** التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة الرئيسة والمتعلق بتحديد أهم معوقات ومقومات تطبيق الجودة في المنظمات الحكومية المركزية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

### **القسم الأول: التحليل الإحصائي لوصف خصائص عينة الدراسة:**

في هذا الجزء سيتم عرض التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة للعاملين في الأجهزة الحكومية بالأجهزة المركزية؛ بهدف التعرف على خلفية أفراد العينة، وذلك وفقاً للمتغيرات التالية:

- العمر.
- المستوى العلمي.
- المستوى الإداري.
- مستوى الخبرة.
- التدريب.

١ - العمر:

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفئة العمرية

النسبة	التكرار	العمر
١٤,٥	٣٤	من ٣٠ فأقل
٣٠,٨	٧٢	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠
٤٢,٧	١٠٠	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠
١٢,٠	٢٨	من ٥٠ فأكثر
٪١٠٠	٢٣٤	الإجمالي

❖ الإجمالي يمثل عدد المجيبين عن هذا السؤال من إجمالي الاستبانات المعادة.

يوضح الجدول رقم (٧) أن التركيز العمري للعينة يقع في المدى ما بين (٣٠- إلى أقل من ٥٠) عاماً بنسبة (٧٣,٥٪) حيث بلغت نسبة العاملين الذين تراوح أعمارهم ما بين (٣٠- إلى أقل من ٤٠) (٣٠,٨٪) ونسبة العاملين الذين تراوح أعمارهم بين (٤٠) إلى أقل من (٥٠ عاماً) (٤٢,٧٪) وهي فئة مهمة تتميز بالحيوية والمعرفة بأحوال وظروف المنظمة بما يؤهلها للإجابة عن أسئلة الاستبانة.

وفي المقابل تقل نسبة من تقل أعمارهم عن (٣٠) عاماً حيث بلغت (١٤,٥٪)، وكذلك نسبة من تزيد أعمارهم عن (٥٠) عاماً حيث بلغت (١٢,٠٪).

## ٢ - المستوى العلمي:

### جدول رقم (٨)

#### توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٢,٥	٦	أقل من ثانوية عامة
١٢,٧	٣٠	ثانوية عامة وما في حكمها
٤٣,٩	١٠٤	جامعي
٣١,٦	٧٥	دراسات عليا
٩,٣	٢٢	أخرى (لم يذكر المستقصى منهم ما هي)
١٠٠	٢٣٧	المجموع

تشير بيانات الجدول رقم (٨) أن الحاصلين على الشهادة الجامعية يمثلون نسبة (٤٣,٩٪)، يلي ذلك الحاصلون على الدرجات العلمية الأعلى (دبلوم/ ماجستير/ الدكتوراه) بنسبة (٣١,٦٪)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة (٧,١٢٪) ثم أقل من ثانوية عامة بنسبة (٢,٥٪).

وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي للمستقصى، وهو مؤشر إيجابي على منطقية وواقعية الإجابة عن أسئلة الاستبانة، حيث يمثل حملة الدرجة الجامعية فما فوقها نسبة (٥,٧٥٪)، في حين أن من يحملون مؤهلات أدنى من الثانوية العامة لا تتجاوز نسبتهم (٢,٥٪).

## ٣ - المستوى الإداري:

## جدول رقم (٩)

## توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمستوى الإداري

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
٢٠,٠	٤٣	إدارة عليا
٢٠,٩	٤٥	إدارة وسطى
١٠,٢	٢٢	إدارة تنفيذية
٤٨,٨	١٠٥	العاملون
%١٠٠	٢١٥	المجموع

يشير الجدول رقم (٩) إلى أن أكثر من (٤٠٪) من المجيبين يعملون فى وظائف الإدارة العليا والوسطى، حيث بلغت نسبة المديرين الذين يشغلون وظائف الإدارة العليا (وكيل وزارة - أمين عام - مدير عام - رئيس هيئة) (٢٠,٠٪) والذين يشغلون وظائف الإدارة الوسطى (مدير إدارة - مدير مركز - رئيس قسم) (٢٠,٩٪)، وهى نسبة جيدة ومؤشر إيجابى باعتبار أن هذه الفئة من أصحاب القرار والمسئولة عن التخطيط والتطوير لمستقبل المنظمة.

أما نسبة من يشغلون وظائف الإدارة التنفيذية (مساعد مدير - مشرف - مفتش - مراقب) فقد بلغت نسبتهم (١٠,٢٪). كما بلغت نسبة العاملين الذين لا يشغلون وظائف إشرافية (٤٨,٨٪).

وبذلك تعتبر العينة ممثلة لجميع المستويات الإدارية فى الأجهزة الحكومية.

## ٤ - سنوات الخبرة:

## جدول رقم (١٠)

## توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
١١,٧	٢٧	أقل من ٥ سنوات
٩,١٠	٢٥	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
١٦,١	٣٧	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
٢١,٧	٥٠	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة
٣٩,٦	٩١	من ٢٠ سنة فأكثر
١٠٠	٢٣٠	المجموع

تشير بيانات الجدول إلى أن نسبة (١٦,١٪) تُراوح خبراتهم من (١٠) إلى أقل من (١٥)، كما بلغت نسبة من تُراوح سنوات خبراتهم ما بين (١٥) سنة إلى أقل من (٢٠) سنة حوالي (٢٠,٩٪)، كذلك مثل من تزيد خبراتهم عن (٢٠) سنة نسبة (٣٩,٦٪).

ويتضح من هذه النتائج أن ما يقرب من (٧٦,٦٪) من المبحوثين تُراوح خبراتهم الوظيفية ما بين (١٠) سنوات إلى أكثر من (٢٠) سنة، وهم بذلك من أصحاب الخبرات الكبيرة وما يشير إليه ذلك من التأثير الإيجابي لهذه الخبرات في صحة وكفاءة الإجابة عن أسئلة الاستبانة.

كما بلغ من تقل خبراتهم عن (٥) سنوات وهم من ذوي الخبرات المحدودة نسبة لا تزيد (١١,٧٪).

## ٥ - البرامج التدريبية:

## جدول رقم (١١)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لحصولهم على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الكلية

النسبة	التكرار	مستوى التدريب
٦٣,٦	١٥٢	لم يحصل على دورات
١٣,٧	٣٣	الحصول على دورة واحدة
٧,٩	١٩	الحصول على دورتين
١٤,٦	٣٥	الحصول على ثلاث دورات فأكثر
١٠٠	٢٣٩	المجموع

تشير بيانات الجدول رقم (١١) إلى أن (٦٣,٦٪) من عينة البحث لم يحصلوا على أى من الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الكلية، وقد أجاب عدد كبير منهم عن هذا السؤال بعبارة «لا يوجد».

كما بلغت نسبة من لم يحصل إلا على دورة واحدة (١٣,٧٪)، في حين بلغت نسبة من حصل على دورتين نحو (٧,٩٪)، وأخيراً أشارت نسبة (١٤,٦٪) من المبحوثين إلى حصولهم على أكثر من ثلاث دورات.

وتشير هذه النتائج إلى قصور نشاط التدريب - المتعلق بصقل مهارات الأفراد لتطبيق مبادئ وأساليب إدارة الجودة.

كما تشير نتائج توصيف عينة البحث إلى أن العينة تتمتع، بفئة عمرية مناسبة، وبمستوى خبرة وتأهيل علمي مرتفع.

## القسم الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة المتعلقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الكلية في المنظمات الحكومية:

## ١ - مدى اقتناع العاملين بأهمية تطبيق إدارة الجودة:

جدول رقم (١٢)

النتائج الإحصائية لمتغير الدراسة: مدى الاقتناع بأهمية تطبيق منهج الجودة

النسبة	التكرار	العبارة
لا	نعم	
٣,٩ %	٩٦,١ %	هل لديك اقتناع بأهمية إدارة الجودة منهجاً لتحسين خدمات المنظمة؟

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن حوالي (٩٦٪) من أفراد عينة الدراسة قد أبدوا اقتناعهم بأهمية بمنهج الجودة كأسلوب لتحسين الخدمات، وهذا مؤشر إيجابي على إدراك العاملين في الأجهزة الحكومية لأهمية ضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة في منظماتهم.

وفي المقابل فإن نسبة (٣,٩ %) فقط أبدوا عدم اقتناعهم بمنهج الجودة، وقد يرجع ذلك إلى عدم اطلاعهم على تجارب تطبيق ناجحة.

٢ - أهداف الجودة:

جدول رقم (١٣)

النتائج الإحصائية لمتغير أهداف إدارة الجودة

الأهداف	موافق بشدة	موافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	قيمة كا	مستوى الدلالة
تحسين جودة الخدمات	٦٣,٢	٣٥,٩	-	٠,٤	٢٥٧,٤٣	٠,٠٠٠
زيادة رضا المستفيدين	٤٧,٨	٥٠,٠	١,٣	٠,٩	٢٠٨,٦٦	٠,٠٠٠
زيادة التعاون بين الأقسام	٤١,٥	٥١,١	٥,٧	١,٣	١٧٩,٣١	٠,٠٠٠
معالجة مشكلات العمل	٤٣,٠	٤٨,٧	٣,٩	٣,٩	٢٥٦,٣٨	٠,٠٠٠
استثمار الطاقات الإبداعية للعاملين	٤٨,٣	٤١,٤	٧,٨	٢,٦	٢٧٠,٨٤	٠,٠٠٠
تدريب العاملين على تحمل المسؤولية	٣٩,٤	٤٨,١	٩,١	٢,٢	١٤٩,٣٧	٠,٠٠٠
تخفيض تكلفة أداء الخدمات	٣٦,٧	٤٥,٦	١١,١	٦,٢	٢٢٥,٢١	٠,٠٠٠

♦ مستوى الدلالة عند (٠,٠٠١)



يوضح الجدول رقم (١٣) ترتيب أهداف الجودة وفقاً لأهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول هدف «تحسين جودة الخدمة» (موافق بشدة وموافق) بنسبة (٩٩,١٪)، وفي المرتبة الثانية جاء الهدف «زيادة رضا العميل» بنسبة (موافق بشدة وموافق) (٩٧,٨٪)، يلي ذلك في المرتبة الثالثة بنسب متقاربة كل من الهدفين «زيادة التعاون بين الأقسام»، «معالجة مشكلات العمل» حيث بلغت نسبة الموافقة على التوالي (٩٢,٦٪، ٩١,٧٪)، وفي المرتبة الرابعة جاء الهدف «استثمار طاقات الأفراد» بنسبة موافقة (٨٩,٧٪) وأخيراً في المرتبة الخامسة جاء الهدف «تدريب العاملين» بنسبة (٨٧,٥٪).

وتشير هذه النسب المرتفعة إلى وعى العاملين بالأجهزة الحكومية للأهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة الجودة الشاملة، أما أقل نسبة موافقة فكانت للهدف المتعلق «بتخفيض تكلفة أداء الخدمة» بنسبة (٨٢,٣٪)، وقد يرجع ذلك إلى عدم أخذ الكثير من المنظمات الحكومية بمبدأ التكلفة والعائد في استخدام مواردها.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك-٢) دال إحصائياً للعبارات الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من ٠,٠٠١)، مما يعنى أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث هي اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

### ٣ - تطبيق جهود إدارة الجودة الكلية في المنظمة:

#### جدول رقم (١٤)

#### النتائج الإحصائية لمتغير مدى تطبيق إدارة الجودة الكلية في المنظمة

العبارة	نعم		لا		لا أدري	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
هل يوجد في منطمتك جهود لتطبيق الجودة؟	٥٨,٨	١٣٣	٢٣,٥	٥٣	١٧,٧	٤٠

يبين الجدول رقم (١٤) أن أكثر من نصف عينة البحث قد وافقت على وجود جهود لتطبيق إدارة الجودة، حيث بلغت نسبة الموافقة (٥٨,٨٪) مما يشير إلى تطبيق منهج الجودة في عدد لا بأس به من منظمات العينة، كما بلغت نسبة من لا توجد جهود

لتطبيق إدارة الجودة في منظماتهم (٢٣,٥٪)، في حين من لا يدرون بتطبيق أو عدم تطبيق إدارة الجودة في منظماتهم فقد بلغت نسبتهم (١٧,٧٪)، وهي نسبة ليست قليلة وتشير في حالة وجود جهود للجودة لدى المنظمات التي يعمل فيها هؤلاء إلى انفصال جهود الجودة وانحسارها في لجنة أو فريق وعدم دمج فلسفة الجودة في فكر جميع العاملين في المنظمة.

#### ٤ - أسباب اتخاذ المنظمة قرار تطبيق إدارة الجودة الكلية:

##### الجدول رقم (١٥)

##### النتائج الإحصائية لمتغير أسباب اتخاذ المنظمة قرار تطبيق إدارة الجودة الكلية

الأهداف	موافق بشدة	موافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قيمة كا	مستوى الدلالة
الإيمان بحتمية الجودة لإحداث التحسين لخدمات المنظمة	٤٧,٧	٣٩,٤	٧,٧	٣,٢	١,٩	٤٥,٨٦	٠,٠٠٠
تحسين سمعة المنظمة	٢٩,٥	٤٩,٠	١٢,١	٦,٠	٣,٤	٦٧,٢٦	٠,٠٠٠
مسايرة المنظمات الأخرى وحتى لا نتهم بالتخلف.	٢٤,٥	٤٦,٤	٧,٣	١٧,٩	٤,٠	١٠٩,٢٢	٠,٠٠٠
ضغط أو شكاوى من جانب متلقى خدمات المنظمة.	٦,٠	٤٤,٠	١٨,٠	٢٢,٧	٩,٣	٤٤,٤١	٠,٠٠٠
الدعاية والإعلان عن خدمات المنظمة.	١٣,٨	٣٥,٩	١٦,٦	٢٩,٠	٤,٨	٨٥,٩٢	٠,٠٠٠
حضور بعض القادة ندوات عن الجودة.	١٢,٠	٣٤,٠	١٥,٣	٢٨,٠	١٠,٧	٣٢,٤٦	٠,٠٠٠
مواجهة أزمة أو موقف يهدد وجودها.	٨,٠	٣٧,٣	١٦,٠	٢٨,٠	١٠,٧	١٤٧,٤١	٠,٠٠٠

يوضح الجدول رقم (١٥) آراء أفراد عينة الدراسة إزاء أهم الأسباب التي دفعت المنظمات لتطبيق إدارة الجودة الكلية فى المنظمات الحكومية، حيث كانت أهم تلك الأسباب «الإيمان بحتمية الجودة» بنسبة موافقة (٨٧,١)٪، وجاء فى المرتبة الثانية «تحسين سمعة المنظمة» (٧٨,٥)٪، وفى المرتبة الثالثة «مسايرة المنظمات الأخرى» (٧٠,٥)٪.

يلى ذلك بنسب متقاربة الأسباب «ضغط أو شكاوى من جانب متلقى الخدمة، (٥٠,٠)٪» «الإعلان والدعاية عن خدمات المنظمة» (٤٩,٧)٪، «حضور ندوات» (٤٦,٠)٪ «مواجهة أزمة» (٤٥,٣)٪.

وتشير هذه النتائج من جهة إلى إدراك المنظمات التى تطبق إدارة الجودة لأهمية هذا المنهج باعتباره أسلوباً لتحسين الخدمات حيث جاء هذا السبب فى المرتبة الأولى، ومن جهة أخرى تشير إلى غياب مفهوم العميل، حيث كانت الأسباب الرئيسة التى دفعت هذه المنظمات إلى تطبيق جهود الجودة هى تحسين صورة المنظمة أمام المسئولية والذى جاء فى (المرتبة الثانية)، أو مسايرة المنظمات الأخرى (المرتبة الثالثة)، ولم تكن موجهة بالدرجة الأولى على أنها استجابة لضغوط أو شكاوى العملاء، حيث جاء هذا السبب فى المرتبة الرابعة بنسب متقاربة مع عدد من الأسباب الأخرى. ويلاحظ أن هذه النتيجة تتعارض مع النتيجة السابقة نحو آراء العاملين تجاه الأهداف التى تسعى إليها الجودة، حيث جاء هدف «زيادة رضا العميل» فى المرتبة الثانية بنسبة موافقة (٩٧,٨)٪ ويشير ذلك إلى أنه بالرغم من معرفة وإيمان القيادات والعاملين لمفهوم العميل إلا أن هذا المفهوم ظل نظرياً ولم يتم بعد ترجمته أو ترسيخه فى عمل وخطط وبرامج المنظمات واعتباره الدافع الأساسى لتطوير العمل فى الأجهزة الحكومية.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارات الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من (٠,٠١)؛ مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## ٥ - وجود تنظيم لإدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية:

أ - مدى وجود تنظيم لإدارة الجودة الكلية:

جدول رقم (١٦)

النتائج الإحصائية لمتغير مدى وجود تنظيم لإدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية

العبارة	نعم		لا		لا أدري	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
هل يوجد فى منظماتكم هيكل للجودة؟	١٠٤	٤٤,٤	٧٩	٣٣,٨	٥١	٢١,٨

تشير نتائج الجدول رقم (١٦) إلى أن عدد (١٠٤) مفردة بنسبة (٤٤,٤%) قد أجابوا بوجود هيكل لإدارة الجودة الكلية، وبالمقارنة بتكرارات الذين أجابوا بنعم على السؤال المتعلق بوجود جهود لتطبيق الجودة والذي بلغ (١٣٣) مفردة يمكن استنتاج وجود هيكل لإدارة الجودة الكلية فى عدد كبير من المنظمات التى تطبق إدارة الجودة.

ب - الجهة المعنية بتطبيق إدارة الجودة الكلية:

جدول رقم (١٧)

النتائج الإحصائية لمتغير الجهة المعنية بتطبيق إدارة الجودة

الجهة	التكرار	النسبة
مجلس للجودة	٥٢	٢٩,٢
وحدة للجودة	٥٤	٣٠,٣
فرق للتحسين	٢٣	١٢,٩
حلقات للجودة	٤٩	٢٧,٥
المجموع	١٧٨	١٠٠%

أما عن الشكل التنظيمي لهيكل الجودة فإن الجدول رقم (١٧) يوضح أن نسبة (٣٠,٢٪) من مفردات العينة قد أجابوا أن هيكل الجودة في منظماتهم يتمثل في وحدة للجودة، وبنسبة متقاربة (٢٩,٣٪) قد أجابوا بأن هيكل الجودة يتمثل في تكوين مجلس للجودة، وبنسبة (٢٧,٥٪) يتمثل في حلقات للجودة، وبنسبة أقل بلغت (١٢,٩٪) تمثل هيكل الجودة في فرق الجودة.

ويرجع زيادة التكرار (١٧٨) عن التكرار المتعلق بوجود هيكل للجودة (١٠٤) إلى احتمال وجود أكثر من شكل من أشكال تنظيم الجودة في الجهة الواحدة (مجلس، وحدة، فرق).

#### ج - الارتباط التنظيمي لهيكل إدارة الجودة الكلية:

##### جدول رقم (١٨)

##### النتائج الإحصائية لمتغير الارتباط التنظيمي لهيكل إدارة الجودة

الجهة	التكرار	النسبة
إدارة عليا	١٠٧	٧٧,٠
إدارة وسطى	١٥	١٠,٨
إدارة تنفيذية	١٥	١٠,٨
أخرى ( لم تذكر )	٢	١,٤
المجموع	١٣٩	٪١٠٠

حيث توضح نتائج الجدول رقم (١٨) أن هيكل الجودة يرتبط مباشرة بالإدارة العليا (رئيس الجهة أو نائبه) وذلك وفقاً لآراء (٧٧٪) من مفردات العينة بما يعد مؤشراً جيداً لقناعات الجهات الحكومية بأهمية إدارة الجودة وضرورة دعمها إدارياً ومؤكداً للنتائج الإحصائية التي أشارت إلى أن أهم أسباب تطبيق الجودة هي الإيمان بحتمية إدارة الجودة لتحسين خدمات المنظمة بنسبة (٨٧,١٪).

أما وحدات الجودة التي ترتبط بالإدارة الوسطى والتنفيذية، فقد جاءت نسب الموافقة ضعيفة، حيث بلغت (١٠,٨٪) لكل منهما، كما أن بعض وحدات الجودة التي لها ارتباطات إدارية أخرى - لم تذكر - وذلك وفقاً لنسبة إجابة (١,٤٪) من مفردات العينة.

## ٦ - استمرارية برنامج الجودة:

## جدول رقم (١٩)

## النتائج الإحصائية لمتغير مدى استمرارية برنامج الجودة

النسبة	التكرار	العبارة
٣٨,٩٪	٨٤	برنامج الجودة مستمر يحقق النتائج المرجوة
٤٤,٤٪	٩٦	برنامج الجودة لم يحقق إلا تحسينات طفيفة
١٦,٧٪	٣٦	برنامج الجودة توقف ولم يحقق شيئاً
١٠٠٪	٢١٦	المجموع

يوضح الجدول رقم (١٩) أن نسبة (١, ٦١٪) من أفراد العينة رأوا أن برنامج الجودة المطبق في منظماتهم لم يحقق التأثير الملموس أو النتائج المرجوة منه، حيث أجابت نسبة (٧, ١٦٪) من أفراد العينة بأن برنامج الجودة قد توقف في منظماتهم، ولم يحقق شيئاً كذلك أجابت نسبة (٤, ٤٤٪) من المبحوثين بأن برنامج الجودة في منظماتهم لم يحقق إلا تحسينات طفيفة وقد يرجع ذلك إلى عدم كفاءة عمليات التخطيط والإعداد أو قصور عمليات التنفيذ والمتابعة لهذه الخطط بما يضمن استمراريته. وفي المقابل أجابت نسبة (٩, ٣٨٪) من عينة البحث أن برنامج الجودة في منظماتهم مستمر طبقاً للمراحل المخطط لها. وتشير هذه النتائج إلى أن عدد قليل من المنظمات قد كان لديها الاهتمام والدعم الكافي لتأمين البيئة المناسبة، والتخطيط والإعداد الجيد بما يضمن استمرارية جهود الجودة وعدم التراجع.

### القسم الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة الرئيسية والمتعلق بتحديد أهم معوقات ومقومات تطبيق الجودة في المنظمات الحكومية؛

يهدف هذا الجزء إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بتحديد أهم معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، وقد تضمنت أداة البحث السؤالين التاليين:

- ما أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

- ما أهم مقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية التى يجب توفيرها فى بيئة الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

أولاً - أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة:

يوضح الجدول رقم (٢٠) آراء أفراد مجتمع الدراسة إزاء عدد من المتغيرات التى تتعلق بالمشكلات / المعوقات التى تقف عقبة فى سبيل تطبيق خطط وبرامج إدارة الجودة أو عدم تحقيقها لأهدافها. وفيما يلى عرض نتائج التحليل الإحصائى للمعوقات مرتبة طبقاً لأهميتها من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

جدول رقم (٢٠)

النتائج الإحصائية لآراء مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا	مستوى الدلالة
عدم اهتمام القيادات بالتخطيط لأعمال الجودة والاعتماد بأن هناك قضايا أكثر أهمية	١٦,٩%	٥٣,٧%	١٥,٣%	١٣,٤%	١,٧%	٢,٧١	٠,٩٤	١٣٧,٨	٠,٠٠٠
المنظمة خدمية وبالتالي فإن تحقيق الربح أو رضا العملاء ليس هدفاً	١١,٢%	٣٩,١%	١٣,٠%	٣٩,٨%	٦,٨%	٣,٨١	١,٠١	٦١,٣٢	٠,٠٠٠
عدم التعامل بجدية مع المشكلات التى تواجه البرنامج والتراجع السريع عند وجود بعض الصعوبات.	١٧,٤%	٤٤,١%	١٨,٦%	١٧,٤%	٢,٥%	٣,٥٦	١,٠٤	٧٢,٦٩	٠,٠٠٠
التغيير السريع والمستمر لسياسات وخطط التحسين تبعاً لتغير توجهات الإدارة.	١٦,٣%	٥٤,٢%	١٦,٣%	١١,٤%	١,٨%	٣,٧١	٠,٩٣	١٣٤,٠٣	٠,٠٠٠
فقدان الثقة من جانب العاملين فى أعمال التطوير واعتبارها مجرد شعارات.	٢١,٩%	٣٤,٤%	٢١,٣%	١٨,٨%	٣,٨%	٣,٥١	١,١٣	٢٨,١٨	٠,٠٠٠

تولى زمام برامج الجودة مديرون غير مدركين لمفاهيم الجودة.	%٢٤,١	%٢٢,١	%٢٢,٨	%١٧,٢	%٢,٧	٣,٥٥	١,١٤	٣٥,٩٦	.....
تحديد أولويات مشاريع التحسين من وجهة نظر المديرين وليس من وجهة نظر العملاء أو العاملين مقدمى الخدمة.	%١٧,٣	%٤٩,٤	%١٧,٩	%١٢,٨	%٢,٦	٣,٦٠	٠,٩٩	٩٥,٨٥	.....
عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية فى فكر وسلوكيات العاملين والتي تفوق مشاريع الجودة.	%١٨,٣	%٥٠,٢	%١٩,٥	%١٠,١	%١,٨	٣,٧٣	٠,٩٣	١١٤,٢٢	.....
عدم تخصيص الموارد الكافية.	%٢٢,٧	%٤٦,٠	%١٧,٨	%١٢,٩	%٠,٦	٣,٧٧	٠,٩٦	٩٠,٨٩	.....
الاستعجال لتطبيق برامج الجودة قبل تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية المناسبة.	%٢٤,٧	%٤٤,٣	%١٦,٥	%١٣,٩	%٠,٦	٣,٧٨	٠,٩٩	٨١,٩٣	.....
البدا بخطوة طموحة لا تتناسب مع إمكانيات المنظمة أو مهارات العاملين.	%١١,٠	%٤٧,١	%١٩,٤	%٢١,٩	%٠,٦	٣,٤٥	٠,٩٧	٩٢,٥٨	.....
عدم إدراك العاملين لدواع وأهداف تطبيق إدارة الجودة.	%١٥,٢	%٤١,٨	%١٩,٦	%٢٢,٢	%١,٣	٣,٢٧	١,٠٣	٦٧,٢٨	.....



يأتى فى المرتبة الأولى «عدم اهتمام القيادات بالتخطيط لأعمال الجودة والاعتقاد بأن هناك قضايا أكثر أهمية» حيث أبدى نحو (٦, ٧٠٪) من المبحوثين موافقتهم لاعتبار هذا المتغير أحد المعوقات الرئيسة أمام جهود تطبيق إدارة الجودة، حيث أشارت النتائج الواردة فى الجدول رقم (١٩) إلى أن نسبة (٩, ١٦٪) من المبحوثين موافقين بشدة ونسبة (٧, ٥٢٪) أعربوا عن موافقتهم، فى حين بلغت نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم على وجود هذا العائق (١, ١٤٪) وهى نسبة بسيطة، وحايده (٧, ١٪)، ومما يؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغت نسبته (٣, ٧١) وبانحراف معيارى (٩٤, ٠) وهو ما يقع ضمن مدى الموافقة العالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة ضيف الله والتي توصلت إلى أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة هو القيادات الإدارية غير الفعالة والتي من أهم مظاهرها عدم وجود وقت للتفكير، ومن أهم أسبابه الانهماك فى الأعمال الروتينية، وكذلك ضعف السمات الشخصية للقادة ومن أهم أسبابها عدم وضوح الرؤية، والخوف من التحدى ومواجهة المجهول، وكذلك دراسات أمل دمنهور، وفرح القحطاني، والبدري، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن أهم العوامل التى تعوق تطبيق إدارة الجودة عدم فاعلية والتزام الإدارة العليا.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من (٠, ٠١)، مما يعنى أن الاختلاف فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (٨, ١٣) وبمستوى دلالة (٠, ٠٠٠).

كما جاء «التغيير السريع والمستمر لسياسات وخطط التحسين تبعاً لتغير توجهات الإدارة» فى المرتبة الثانية بنسب متقاربة مع المتغير السابق حيث تعكس النتائج الواردة فى الجدول السابق أن نسبة (٥, ٧٠٪) من المجتمع الكلى للدراسة يوافقون على اعتبار أن «التغير المستمر فى الخطط» يعتبر من المعوقات الرئيسة أمام جهود تطبيق الجودة، حيث وافق بشدة نسبة (٣, ١٦٪) من المبحوثين، ووافق (٢, ٥٤)، فى حين أبدى (٢, ١٣٪) عدم موافقتهم، وحايده (٣, ١٦٪)، ويؤيد هذه النتائج الوسط الحسابى الذى بلغت نسبته (٣, ٧١) بانحراف معيارى (٩٣, ٠).

وتشير هذه النتيجة إلى ما يحدث فعلياً فى الأجهزة الحكومية، حيث يتم إعادة النظر فى جميع خطط وبرامج المنظمة مع كل تغيير فى قيادة المنظمة ويتم إلغاء الخطط والجهود القائمة دون دراسة أو تقييم لجدوى استمراريتها، والبدء بخطط ورؤى جديدة.

كذلك يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك2) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-Value أقل من (0,01)، مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك2) (133,03) وبمستوى دلالة (0,000).

وفى المرتبة الثالثة جاء المتغير «الاستعجال لتطبيق برامج الجودة قبل تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية المناسبة»، حيث تشير نتائج الجدول إلى أن نسبة (24,7%) من الباحثين يوافقون بشدة، كما وافقت نسبة (44,3%) على اعتبار هذا المتغير معوقاً وبذلك تمثل نسبة الموافقة بشكل عام (69%)، فى حين لم يوافق (14,5%)، وحيد (16,5%)، ويعنى هذا أن مجتمع الدراسة يميل - بشكل عام - إلى الموافقة على اعتبار «الاستعجال فى تطبيق برامج الجودة» من المعوقات أمام جهود تطبيق الجودة، بدرجة أعلى من المتوسط، ويؤكد ذلك ما تشير إليه نسبة الوسط الحسابى والتي بلغت (3,78) بانحراف معيارى (0,99).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع الدراسة التى قام بها سليمان القاضى والتي توصل من خلالها إلى أن أهم مقومات تطبيق الجودة هو عدم الاستعجال فى النتائج واعتبارها مسلكاً إستراتيجياً.

وكذلك مع ما توصلت إليه دراسة أمل بنت محمد دمنهور، انتهت إلى أن أهم معوقات تطبيق الجودة تتمثل فى عدم تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة والتي تتسم بالكثير من مظاهر الإدارة التقليدية ومن أهمها (مركزية السلطة، هرمية الهياكل، الاتصالات الأفقية، النتائج القصيرة...).

وكذلك دراسة Joseph A. Scazzero والتي توصلت إلى أن نجاح جهود الجودة يعتمد على إعادة الهيكلة وتطوير أنظمة العمل واستخدام التكنولوجيا.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك2) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-Value أقل من (0,01)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة ك2 (93,81) وبمستوى دلالة (0,000).

وفى المرتبة الرابعة جاء كل من المتغيرين «عدم تخصيص الموارد» و «تحديد أولويات مشاريع التحسين» بنسبة موافقة عامة لكل منهما (٦٨,٧٪) كما يلي:

وفيما يتعلق «بعدم تخصيص الموارد» فقد جاء فى الترتيب الرابع، حيث توضح نتائج الجدول أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت (٢٢,٧٪)، فى حين بلغت نسبة الموافقين (٤٦,٠)، فى حين لم يوافق (١٣,٥٪)، كما أعرب نسبة (١٧,٨٪) عن حيادهم. وتشير هذه النتائج إلى أن مجتمع البحث يميل - بشكل عام - إلى الموافقة بنسبة (٦٨,٧٪) حيال اعتبار «عدم كفاية الموارد اللازمة للتطبيق» عائقاً أمام جهود الجودة وهى نسبة موافقة أعلى من المتوسط، ويؤكد ذلك نسبة المتوسط الحسابى الذى بلغت (٢,٧٧٪)، وبانحراف معيارى (٠,٩٦).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة على الكاشف والتى توصلت إلى أهم الصعوبات التى تحول دون تطبيق إدارة الجودة هو نقص الموارد المالية اللازمة لتحسين الأداء وتطوير العاملين. وكذلك دراسة سعيد الشيمى التى كان من نتائجها اعتبار توفير المخصصات المالية أهم متطلبات تحقيق الجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-Value أقل من ٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. إذ بلغت قيمة (ك) (٩٠,٨٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وبالنسبة للمتغير «تحديد أولويات مشاريع التحسين من وجهة نظر المديرين» فقد أشارت بيانات الجدول إلى أن نسبة (١٧,٣٪) من المبحوثين يوافقون بشدة، كما وافقت نسبة (٤٩,٤٪) على اعتبار هذا المتغير معوقاً وبشكل عام تكون نسبة الموافقين (٦٨,٧٪)، فى حين لم يوافق (١٥,٤٪) ما بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وحيد (١٧,٩٪)، ويعنى هذا أن مجتمع الدراسة يميل - بشكل عام - إلى الموافقة بدرجة أعلى من المتوسط على اعتبار «تحديد أولويات مشاريع التحسين من قبل المديرين» من المعوقات أمام جهود تطبيق الجودة، ويؤكد ذلك ما تشير إليه نسبة الوسط الحسابى والتى بلغت (٣,٦) بانحراف معيارى (٠,٩٩).

وقد سبقت الإشارة إلى أن من الأسباب التى تعوق حركة الجودة فى المنظمات الحكومية هو اتباع المدخل الفوقى، وهو يشير إلى فرض مبادرات الجودة من قبل الإدارة العليا ودون مشاركة العاملين، وكذلك المدخل من الداخل للخارج، وهو يشير

إلى غلبة النظرة المحدودة للمديرين التي غالباً ما تقتصر على المشكلات الداخلية. وإهمال العوامل والمتغيرات الخارجية وتأثيرها في المنظمة. وهو ما يؤدي إلى إنفاق الكثير من الجهد والمال في التخطيط لتحسين أنشطة وعمليات لا تسهم في مقابلة أولويات العميل وهو ما يطلق عليه الإدارة المنطوية على نفسها Introversive management (جوزيف: ١٢٠) أو احتياجاته، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة التحليل الإحصائي للأسباب التي دعت إلى تطبيق إدارة الجودة في المنظمات الحكومية والتي أظهرت نسبة موافقة ضعيفة لمتغير «أن التغيير جاء استجابة لضغوط أو شكاوى من العملاء» وهو ما يظهر ضعف التوجه للعميل في هذه الأجهزة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها الكثير من الدراسات مثل نواف العنزي والتي توصلت إلى ضعف تطبيق مبادئ الجودة المتعلقة بمشاركة الأفراد، والتركيز على العميل، واتخاذ القرارات بناءً على حقائق ودراسة أمل دمنهور والتي توصلت إلى أن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة هو مركزية السلطة وضعف الأنظمة المتعلقة بتحسين خدمات الجمهور ومن أهمها أنظمة المعلومات، وكذا دراسة سعيد الشيمي التي توصلت إلى وجود درجة متدنية من الاقتناع بمشاركة الأفراد في صنع القرارات وحصر مهمتهم في تنفيذ أفكار وقرارات الإدارة العليا. كما توصلت دراسة محمد الشراري إلى أن أهم مقومات إدارة الجودة هو إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والتحسين وكذلك اهتمام الإدارة بالجمهور.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك-٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من ٠,٠١)، مما يعني أن اختلاف الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. إذ بلغت قيمة ك-٢ (٩٠,٨٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

كما مثل «عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية في سلوكيات وفكر العاملين» (إخفاء المعلومات - الفردية - غياب روح الفريق، ضعف الالتزام، النظر إلى أدوارهم باعتبارهم منفذين للأوامر، عدم الاهتمام بالوقت، إخفاء المعلومات...) المعوق الخامس حيث تشير النتائج إلى أن نسبة الذين وافقوا بشدة (١٨,٣٪)، ووافق (٥٠,٠٪)، في حين رأى (١١,٩٪) عدم الموافقة، كما بلغت نسبة الذين أعربوا عن حيادهم (١٩,٥٪)، وتشير نسبة الموافقين بشكل عام (٦٨,٣٪) إلى أن مجتمع الدراسة يميل للموافقة بدرجة أعلى من المتوسط باعتبار «عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية» أحد

المحددات التي تقف أمام جهود إدارة الجودة، وهذا ما يدعمه الوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٧٢) وبانحراف معياري (٠,٩٢). الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمات الحكومية الأخذ بعين الاعتبار ضرورة اتباع منهجية علمية لمراجعة قيم ومعتقدات العاملين في المنظمة وتكوين إطار للقيم يتمشى مع الرؤى والأهداف المستقبلية للمنظمة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة ماجدة جبريل والتي توصلت إلى صعوبة إحداث التغيير المطلوب في قيم ومبادئ وأفكار العاملين، وكذلك دراسة صلاح سلام التي توصلت إلى عدم ملائمة الثقافة السائدة مع متطلبات تطبيق الجودة

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من ٠,٠١)، مما يعني أن اختلاف الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (١١٤,٢٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«عدم التعامل بجدية مع المشكلات التي تواجه برنامج الجودة» وجاء هذا المتغير في المرتبة السادسة، حيث تبين نتائج الجدول أن نسبة الذين وافقوا على وجود هذا المعوق كانت (٦١,٥٪)، بنسبة «موافقون بشدة» (١٧,٤٪) و«موافقون» (٤٤,١٪)، كما بلغت نسبة الذين لم يوافقوا على وجود هذا المعوق (١٩,٩٪)، في حين حاد (١٨,٦٪).

وتشير هذه النتائج إلى موافقة مجتمع البحث على وجود هذا المعوق بنسبة أعلى من المتوسط هي (٦١,٥٪) ويؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٦) وبانحراف معياري (١,٠٤).

وتشير هذه النتيجة إلى أن برامج التحسين والتطوير لا تعتبر من الضرورات الملحة التي توليها الإدارة اهتمامها، ويؤكد ذلك نتائج التحليل الإحصائي التي أشارت أن برنامج الجودة توقف ولم يحقق شيئاً بنسبة (٣٨,٩) من المبحوثين، أو أنه حقق نتائج طفيفة بنسبة موافقة (٤٤,٤٪).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من ٠,٠١)، مما يعني أن اختلاف

الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (٢٧٢,٦٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«البدء بخطة طموحة لا تتناسب مع إمكانيات المنظمة» ومثل العائق السابع حيث تشير النتائج إلى أن نسبة الذين وافقوا بشدة على وجود هذا المعوق (١١,٠٪)، ووافق (٤٧,١٪)، في حين بلغت نسب الذين لم يوافقوا (٢٢,٥٪)، في حين حايده (١٩,٤٪). ويعنى ذلك إلى أن مجتمع الدراسة يميل بنسب (٥٨,١٪) إلى الموافقة على وجود هذا المعوق وهى موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٤٥٪)، وبانحراف معياري (٠,٩).

وقد يفسر هذه النتيجة نتائج التحليل الإحصائي للأسباب التي دفعت المنظمات لتطبيق منهج إدارة الجودة، والتي كان في مقدمتها «تحسين سمعة المنظمة»، و«مسايرة المنظمات الأخرى» وهو ما دعا المنظمات إلى البدء بخطة طموحة تشمل العديد من العمليات وإجراء تحسينات سريعة عليها يمكن أن يتلمسها المسؤولون أو جمهور المتعاملين، وبالإضافة إلى ذلك فقد يرجع السبب في وجود هذا العائق إلى ما ذكره (Paul R. Keck: 2004:2) من عدم إدراك الكثير من المديرين للهدف من فلسفة التغيير - وهو في المقام الأول إحداث التميز في الأداء؛ مما يؤدي إلى التعامل مع عدد كبير من العمليات والمشاريع ضمن خطة التطوير دون توفير الخبرات أو الموارد الكافية على إجراء التحسينات السريعة والسطحية للمشكلات الروتينية والتي تدخل ضمن المستويين الأول والثاني من مستويات التغيير، والتي سبقت الإشارة إليها.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (٩٢,٥٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«عدم إدراك العاملين لدوافع وأهداف تطبيق منهج الجودة في منظماتهم» جاء هذا السبب ليمثل المعوق الثامن، إذ تبين نتائج الجدول أن نسبة الذين وافقوا على وجود هذا المعوق كانت (٥٧,٠٪) بنسبة موافق بشدة (١٥,٢٪) وموافق (٤١,٨٪)، كما بلغت نسبة الذين لم يوافقوا على وجود هذا المعوق (٢٣,٥٪) وهى نسبة كبيرة، في حين حايده (١٩,٦٪).

وتشير هذه النتائج إلى موافقة مجتمع البحث على وجود هذا العائق بنسبة عامة هي (٥٧٪)، وهي موافقة بدرجة متوسطة، ويؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٤٧) وبانحراف معياري (١,٠). وتعتبر نسبة كبيرة إذا ما أخذنا في الاعتبار نسبة المحايدون، وهو ما يشير إلى أن القادة مازال يغلب عليهم نمط الإدارة التقليدية التي يؤول كل شيء فيها للإدارة من خلال توجهاتها وإرشاداتها واعتبار القائد هو المسئول عن تحديد أهداف وخطوات العمل التي يجب أن يؤديها الأفراد وهم يجهلون الأهداف التي يعملون من أجلها، ويؤكد ذلك (John case: 2000: 9)، حينما ذكر أن الإدارة التقليدية تساعد على رؤية ما يجب أن يفعله العاملون، ولكنها لا تعرفهم الأسباب وراء ذلك. وبالتالي فإن الأفراد لا يكون لهم تواجد فكري حقيقي في عملية التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى غموض الرؤية لديهم وعدم شعورهم أو معرفتهم بالحاجة إلى التغيير أو أهدافه وبالتالي مقاومتهم له.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سعيد الشيمي من أن من معوقات إدارة الجودة الرئيسية عدم اقتناع المديرين بمشاركة العاملين في صنع القرارات، وتأييدهم لحصر مهمة العاملين في تنفيذ أفكار وقرارات الإدارة العليا.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن اختلاف الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث هي اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع؛ مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (٦٧,٢٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وجاء في المرتبة التاسعة المتغير «فقدان الثقة من جانب العاملين» حيث بلغت نسبة الموافقة (٥٦,٢ ٪) ما بين موافق بشدة بنسبة (٢١,٤ ٪) وموافق بنسبة (٣٤,٤ ٪)، في حين لم يوافق (لا أوافق بشدة / لا أوافق) نسبة (٢٢,٦ ٪)، وأعربت نسبة (٢١,٢ ٪) عن حيادهم.

ويعنى ذلك أن مجتمع البحث يوافق على اعتبار هذا المتغير معوقاً بنسبة متوسطة هي (٥٦,٢ ٪) ويؤكد ذلك الوسط الحسابي الذي بلغت نسبته (٤٧,٣ ٪) وبانحراف معياري (١,٠).

ومن هذه النتيجة يمكن من جهة اعتبار عدم حصول هذا المتغير على درجة موافقة عالية مؤشراً جيداً على أن العاملين في المنظمات الحكومية مازال لديهم الاستعداد

لتقبل ودعم عمليات التغيير فى منظماتهم، ومن جهة أخرى تشير نسبة المحايدين (٢١,٣٪) - وهى نسبة كبيرة - إلى ما سبقت الإشارة إليه من انفصال العاملين عن واقع ما يدور فى منظماتهم: الأمر الذى يحث المديرين فى المنظمات الحكومية على التخلّى عن أنماطهم الإدارية التقليدية التى تتعامل مع مواردها البشرية باعتبارهم مستخدمين وتوجيه اهتمامهم إلى تعزيز عمليات تمكين ومشاركة العاملين والاعتراف بقيمة مواردهم البشرية، وإعادة النظر فى أدوارهم، وعلاقتهم بالمنظمة من خلال رؤيتهم مشاركين لا مستخدمين. وهو ما يقود إلى منحهم الصلاحيات لممارسة مسؤولياتهم لاتخاذ قرارات تطوير وحداتهم.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (٣٨,١٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

كما جاء فى المرتبة العاشرة المتغير «تولى زمام مبادرة الجودة مديرون غير مؤهلين»، حيث كانت نسب الذين وافقوا على اعتبار هذا المتغير من معوقات إدارة الجودة (٥٦,٢٪) ما بين موافق بشدة وموافق، كما بلغت نسبة الذين لا يوافقون (٢١,٠٪)، فى حين أعرب (٢٢,٨٪) عن حيادهم إزاء هذا المعوق وهى نسبة كبيرة أيضاً، وتشير نسب الموافقة إلى ميل مجتمع البحث على اعتبار «تولى زمام مبادرة الجودة مديرون غير مؤهلين» من معوقات تطبيق إدارة الجودة. وهى موافقة بدرجة متوسطة، ويؤيد هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغت نسبته (٣,٥٪) وبانحراف معيارى (١,١٤)، مع ملاحظة أن هذه النسبة يمكن اعتبارها نسبة كبيرة إذا ما تم أخذ نسبة المحايدين الذين لم يبدوا آراءهم فى الاعتبار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ضيف الله التى أظهرت نتائجها أن من أهم الأسباب التى تعوق الإبداع هى عدم فاعلية القيادات الإدارية التى من أسبابها حرص القيادات على المألوف وهيمنة المديرين المفتقرين للإبداع، وعدم تبنى المديرين للأفكار والمقترحات الجديدة). وكذلك دراسة فرح القحطانى من عدم توافر أخصائين فى إدارة الجودة، يعتبر من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً لهذه العبارة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع،



مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (٢،٩٦) (٣٥،٠٠٠) وبمستوى دلالة (٠،٠٠٠).

وفى المرتبة الحادية عشرة جاء السبب «يسود المنظمة اعتقاد أننا منظمة خدمية، وبالتالي فإن تحقيق الربح أو رضا العملاء ليس هدفاً» وقد جاء بأقل نسب موافقة مقارنة بالمعوقات الأخرى التي تواجهها جهود تطبيق إدارة الجودة حيث بلغت نسبة الذين وافقوا بشدة على وجود هذا المعوق (١١،٢٪) ووافق (٢٩،١٪)، فى حين رأى (٣٦،٦٪) عدم موافقتهم، وكذلك أعرب (١٣٪) عن حيادهم إزاء هذا المعوق. ويتضح من ذلك أن المجتمع يميل إلى الموافقة على وجود هذا المعوق (٥٠،٣٪) بوسط حسابى (٣،١٨) وبانحراف معيارى (١،١٪) وهو ما يقع ضمن الموافقة المتوسطة.

ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى ارتفاع المستوى العلمى لمجتمع البحث مما أدى إلى زيادة الدعوة لدى الأفراد بالمتغيرات والضغوط فى البيئة الخارجية على المنظمات الحكومية والتي تحتم ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة فى هذه المنظمات وكذلك اقتناعهم بإمكانية ذلك.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) (٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value الذى تم تحديده مسبقاً أقل من (٠،٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (٢) (٦١،٣٢) وبمستوى دلالة (٠،٠٠٠).

وتشير نتائج التحليل السابق لمعوقات تطبيق إدارة الجودة أن أهم هذه المعوقات والتي جاءت بنسب موافقة مرتفعة وهى «عدم اهتمام القيادات» والذي جاء فى مقدمة هذه المعوقات بنسبة موافقة (٧٠،٦٪) يلى ذلك «التغيير السريع فى الخطط» (٧٠،٥٪) الاستعجال فى التطبيق» (٦٩٪) «عدم تخصيص الموارد الكافية» (٦٨،٧٪) و «عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية» (٦٨،٣٪) وكذلك ارتفاع المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات والتي راوحت بين (٣،٧٨ و ٣،٧١) وانحراف معيارى بين (٩٩ إلى ٩٣). وتدل هذه المؤشرات على وجود هذه المعوقات بدرجة كبيرة فى المنظمات الحكومية واعتبارها من أهم المحددات التى تقف أمام إحراز جهود الجودة لنتائج ملموسة.

وبوجه عام تشير المتوسطات الحسابية للمعوقات والتي راوحت بين (٣,٧٨ و ٣,١٨) إلى موافقة أفراد العينة على وجود جميع هذه المعوقات.

ولتدعيم نتائج التحليل الإحصائي فقد تم إجراء اختبار «ت» T-test والذي يستهدف معرفة معنوية المعوقات الفرضية الواردة في الاستقصاء والحكم على جوهريتها، وذلك من خلال حساب إذا كانت قيمة T تساوى أو تقل عن (٠,٠١)، فإن ذلك يعنى أن المعوق معنوى مهم، أما إذا زادت قيمة T عن (٠,٠١)، فإن ذلك مؤشر على عدم معنوية المعوق.

### جدول رقم (٢١)

#### اختبار «ت»

العبارة	T قيم	مستوى الدلالة
عدم اهتمام القيادات بالتخطيط لأعمال الجودة والاعتقاد بأن هناك قضايا أكثر أهمية.	١٠,٠٧٩	٠,٠٠٠
المنظمة خدمية وبالتالي فإن تحقيق الربح أو رضا العملاء ليس هدفاً.	١,٩٤١	٠,٠٥٤
عدم التعامل بجدية مع المشكلات التي تواجه البرنامج والتراجع السريع عند وجود بعض الصعوبات	٦,٨٤	٠,٠٠٠
التغيير السريع والمستمر لسياسات وخطط التحسين تبعاً لتغير توجهات الإدارة.	٩,٨٩	٠,٠٠٠
فقدان الثقة من جانب العاملين في أعمال التطوير واعتبارها مجرد شعارات.	٥,٧٦	٠,٠٠٠
تولى زمام برامج الجودة مديرون غير مدركين لمفاهيم الجودة	٦,١٩٠	٠,٠٠٠
تحديد أولويات مشاريع التحسين من وجهة نظر المديرين وليس من وجهة نظر العملاء أو العاملين مقدمى الخدمة.	٨,٣٠	٠,٠٠٠
عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية في فكر وسلوكيات العاملين والتي تعوق مشاريع الجودة.	١٠,١٩	٠,٠٠٠
عدم تخصيص الموارد الكافية.	١٠,٢٢	٠,٠٠٠

.....	٩,٩٣	الاستعجال لتطبيق برامج الجودة قبل تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية المناسبة.
.....	٥,٨٤	البدء بخطة طموحة لا تتناسب مع إمكانيات المنظمة أو مهارات العاملين.
.....	٥,٧٤	عدم إدراك العاملين لدوافع وأهداف تطبيق إدارة الجودة.

♦ مستوى الدلالة عند (٠,٠٠١).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٢١) أعلاه إلى أن جميع المعوقات الواردة في الاستبانة ذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٠١)، وهذا دليل على أن هذه المعوقات جوهرية وأن وجودها له التأثير الملموس في عدم فاعلية ونجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية.

فيما عدا العبارة الثانية (المنظمة خدمية وبالتالي فإن تحقيق الربح أو رضا العملاء ليس هدفاً) حيث بلغت قيمة اختبار «ت» T-test (٠,٠٤٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يدل على عدم جوهرية هذا المعوق في التأثير على كفاءة جهود تطبيق إدارة الجودة في الأجهزة الحكومية وذلك من وجهة نظر المستقصى منهم. وتتفق هذه النتيجة مع التحليل السابق لهذه العبارة والتي جاءت بأقل درجة موافقة مقارنة بالمعوقات الأخرى.

### ثانياً - مقومات إدارة الجودة:

يتطرق هذا الجزء إلى عرض البيانات والتحليل الإحصائي للمقومات الرئيسة المدعمة لتطبيق إدارة الجودة، وقد تم تقسيم هذه المقومات إلى ستة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: الثقافة.

المحور الثاني: التخطيط.

المحور الثالث: القيادة.

المحور الرابع: التنظيم.

المحور الخامس: المعلومات.

المحور السادس: التدريب.

المحور الأول: الثقافة:

يتضمن هذا المحور (٨) عبارات تمثل متغيرات محور الثقافة الملائمة للجودة، باعتبارها مقوماً من مقومات تطبيق إدارة الجودة، وفيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لمدى توافر هذه المتغيرات في بيئة المنظمات الحكومية، كما يوضحها الجدول رقم (٢٢) :

جدول رقم (٢٢)

النتائج الإحصائية لمتغيرات محور الثقافة

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	مستوى الدلالة
رضا العميل هو الأولوية الأولى في تفكير وإهتمام المديرين والعاملين.	١٣.٢	٥٢.١	١٣.٧	١٧.٤	٣.٧	٣.٥٣	١.٠	١٦٦.٩٧	٠.٠٠٠
المحافظة على موارد المنظمة ومنع الفاقد منها.	٢٧.٣	٥٠.٩	١٠.٦	١٠.٢	٩	٣.٩	.٩	١٨٦.١٣	٠.٠٠٠
هناك آلية للتعرف على آراء واحتياجات ومقترحات العملاء.	١١.٩	٣٩.٠	١٨.٣	٢٦.٦	٤.١	٣.٢	١.١	٤٣.١٢	٠.٠٠٠
شكاوى ومقترحات العملاء المرجع الأساسي لقرارات التحسين والتطوير.	١٠.١	٤٤.٣	١٨.٨	٢٢.٦	٤.٣	.٣	١.٠	١١٣.٥٩	٠.٠٠٠

٠,٠٠٠	٤٦,٩٨	١,١	٣,٣	%٤٦,٦	%٢٢,١	%٢٠,٤	%٢٧,٥	%١٤,٤	المعيار الأساسي لتقييم المديرين هو التزامهم بتطوير العمل.
٠,٠٠٠	٩٥,٧٥	.٩	٣,٨	%١,٨	%١٠,٠	%١١,٨	%٥٧,٣	%١٩,١	توجد قناعة لدى المديرين والعاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر لخدمات المنظمة.
٠,٠٠٠	٥١,٤٠	١,٠	٣,٢	%٣,١	%٢٥,٩	%٢١,٠	%٣٨,٨	%١١,٢	تخضع القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة للمراجعة والتحسين المستمر.
٠,٠٠٠	.٨٥	١,٠	٣,٢	%٧,٤	%١٧,٦	%٢٣	%٤٣,١	%٨,٨	تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والتجديد والعمل الجماعي.

♦ مستوى الدلالة عند (٠,٠٠).

«رضا العميل هو الأولوية الأولى في تفكير واهتمام المديرين والعاملين» حيث تشير نتائج الجدول رقم (٢٢) أن نسبة (١٣,٢٪) يوافقون بشدة على وجود هذا المتغير في ثقافة المنظمة، في حين أشار (٥٢,١٪) بالموافقة، ولم يوافق (٢١,١٪)، وأعرب (١٣,٧٪) عن حيادهم وبهذا فإن نسبة الموافقة بشكل عام هي (٦٥,٣٪) ويعكس المتوسط الحسابي وقدرة (٣,٥٢) وانحراف معياري (١,٠) نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث حول اعتبار رضا العميل «أحد ممارسات الثقافة الحالية للمنظمة». وقد جاءت هذه النسبة المتوسطة بالرغم من تأكيد العديد من الدراسات على أهمية هذا العنصر ومنها دراسة هيفاء سويري التي خلصت إلى أن من أهم قيم العاملين التي تتلاءم مع إدارة الجودة هي الاهتمام بالمستفيد، ودراسة (Cavaness & Manoochehri) والتي اعتبرت أن من أهم مقومات الجودة بناء ثقافة الجودة، وكذلك دراسة (Gunasekaran) وكان من نتائجها اعتبار التوجه للعميل أحد المقومات التي يسهم وجودها في تطبيق الجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) ٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value الذى تم تحديده مسبقاً أقل من (٠,٠٠) مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع؛ مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة ك) ٢) (١٦٦,٩٧) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«المحافظة على موارد المنظمة ومنع الفاقد منها» يوضح الجدول أن نسبة (٢٧,٣٪) من مجتمع البحث يوافقون بشدة، فى حين وافق (٥٠,٩٪)، فى حين بلغت نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم (١١,١٪)، وبلغت نسبة الذين لم يبدوا آراءهم (١٠,٦٪) وتعنى هذه النتائج أن نسبة الموافقة العامة لمجتمع البحث هى (٧٨,٢٪)، ويعكس المتوسط الحسابى وقدره (٣,٩) وانحرافه المعيارى البالغ (٩) درجة مرتفعة لوجود مفهوم «المحافظة على موارد المنظمة» ضمن ثقافة المنظمة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) ٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value الذى تم تحديده مسبقاً أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة ك) ٢) (١٨٦,١٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«إجراء الدراسات بصفة منتظمة لمتابعة آراء واحتياجات العملاء» ويشير الجدول إلى أن نسبة (١١,٩٪) من المبحوثين يوافقون بشدة، فى حين وافقت نسبة (٣٩٪)، وبلغت نسبة الذين لم يوافقوا (٣٠,٧٪) كما أعرب (١٨,٣٪) عن حيادهم، وتشير هذه النتائج إلى أن (٥٠,٩٪) من مجتمع البحث يوافق بشكل عام على وجود هذا المتغير وهى موافقة بدرجة متوسطة تعكسها قيمة المتوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٢) وبانحراف معيارى قدره (١,١). وقد أكدت دراسة (Cavaness) أهمية هذا العنصر حيث خلصت الدراسة إلى أن من العوامل التى تؤدى إلى تحسين الجودة هو الفهم الكامل لاحتياجات وتوقعات العملاء.

وتشير هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام للتعرف على احتياجات العميل سواء من خلال الاهتمام بالبحوث و الدراسات التى تقيس اتجاهات المواطنين متلقى الخدمة وآراءهم بالطرق العلمية وتحديد جوانب القصور التى تحتاج إلى إعادة النظر فيها عند رسم أو تعديل سياسات وخطط تطوير الخدمات، أو من خلال وجود منافذ لتلقى شكاوهم ومقترحاتهم.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار ك<sup>٢</sup> دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value الذي تم تحديده مسبقاً أقل من (٠,٠٠١)، مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك<sup>٢</sup>) (٤٣,١٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«شكاوى ومقترحات العملاء المرجع الأساسى لقرارات التحسين» تشير نتائج الجدول إلى أن نسبة (١٠,١٪) من المبحوثين يوافقون بشدة، ووافق (٤٤,٢٪)، ولم توافق نسبة (٢٦,٩٪)، و أعرب (١٨,٨٪) عن حيادهم، وتعنى هذه التوزيعات أن نسبة (٥٤٪) من مجتمع البحث توافق على وجود هذا المتغير، ويعكس المتوسط الحسابى وقدره (٣,٣) والانحراف المعيارى (١,٠) درجة متوسطة من الموافقة على وجود مفهوم «شكاوى ومقترحات العملاء المرجع الأساسى لقرارات الإدارة» ضمن ممارسات الثقافة الحالية.

وتشير هذه النتيجة إلى عدم استخدام مؤشرات الشكاوى بشكل فعال ليصبح أداءً لتحسين وتطوير الخدمات الحكومية.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك<sup>٢</sup>) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value الذي تم تحديده مسبقاً أقل من ، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك<sup>٢</sup>) (١١٢,٥٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«المعيار الأساسى لتقييم المديرين هو التزامهم بتطوير العمل» حيث تشير نتائج الجدول إلى أن نسبة الموافقين بشدة على وجود هذا المفهوم ضمن ثقافة المنظمة بلغت (١٤,٤٪)، فى حين بلغت نسبة الموافقين (٢٧,٥٪)، ويعتبر ذلك مؤشراً متوسطاً لدرجة وجود هذا المتغير حيث بلغت نسبة الموافقين بشكل عام (٥١,٩٪) وبمتوسط حسابى (٣,٢٢) وانحراف معيارى (١,١). ويعنى ذلك أن التزام المديرين بإحداث تطوير ملموس فى أداء وحداتهم لا يعتبر من معايير التقييم الأساسية فى قياس كفاءة المديرين فى منظمات الجهاز الإدارى وهو ما يشير أيضاً إلى عدم إعطاء الأولوية لقيم الصفة والكفاءة والتنافس.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (٤٦,٩٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«توجد قناعة لدى المديرين والعاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر لخدمات المنظمة» تشير النتائج الإحصائية بالجدول إلى أن نسبة الموافقين بشدة (١٩,١٪) من مجتمع البحث، ووافقت نسبة (٥٧,٣٪) على وجود هذا المتغير وفى المقابل فإن نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم كانت (١١,٨٪)، ويعنى ذلك أن (٧٦,٤٪) يوافقون بشكل عام على وجود المتغير «توجد قناعة لدى المديرين والعاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر لخدمات المنظمة» ضمن ثقافة المنظمة وهى درجة موافقة عالية، ويؤكد هذه النتيجة المتوسط الحسابى الذى بلغت نسبته (٠٣,٨) وبانحراف معيارى (٠,٩).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value الذى تم تحديده مسبقاً أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (٩٥,٧٥) ومستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«تخضع القيم والمعتقدات السائدة فى المنظمة للمراجعة والتحسين المستمر» حيث يوضح الجدول أن نسبة الموافقين بشدة (١١,٢٪) والموافقين (٣٨,٨٪) مما يشير إلى ميل مجتمع البحث للموافقة بنسبة (٥٠٪) على وجود هذا المتغير ضمن ممارسات الثقافة بالمنظمات الحكومية، وهى درجة موافقة متوسطة يؤيدها الوسط الحسابى (٣,٢) والانحراف المعيارى (١,٠) وتعتبر هذه أدنى نسبة مقارنة بنسب المتغيرات الأخرى.

وهو ما يشير إلى ضعف الاهتمام بمراجعة القيم الشائعة بين العاملين مما يؤدي إلى شيوع الكثير من القيم السلبية فى بيئة المنظمات الحكومية والتي لا تتلاءم مع متطلبات تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كالجودة وإدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجى، وهو ما يتفق مع نتائج التحليل الإحصائى لاعتبار «عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية لفكر وسلوك العاملين» من المعوقات الرئيسة أمام جهود الجودة.



كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value الذى تم تحديده مسبقاً أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات بين أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات محور الثقافة هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى مجتمع البحث، إذ بلغت قيمة ك (٥١,٤٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والتجديد والعمل الجماعي» يوضح الجدول إن نسبة (٨,٨٪) من مجتمع البحث يوافقون بشدة، فى حين وافق (٤٣,١٪)، وفى حين بلغت نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم (٢٥,٠٪)، وبلغت نسبة الذين لم يبدوا آرائهم (٢٣,٠٪) وتعنى هذه التوزيعات أن (٥١,٩٪) من مجتمع البحث يوافقون على وجود هذا المتغير ضمن ثقافة المنظمة وهى موافقة بدرجة متوسطة، ويؤكد هذه النتيجة المتوسط الحسابى وقدره (٣,٢) وانحرافه المعيارى البالغ (١,٠).

وهذا يعنى عدم توافر القدر الكافى من مقومات البيئة المناسبة التى تسمح بمشاركة ومساهمة العاملين بأفكارهم الجديدة فى جهود حل المشكلات وتحسين الخدمات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جورج حبشى باعتبار عدم ملائمة مستوى الابتكار، والابتكار من العوامل التنظيمية التى تؤثر فى فاعلية تطبيق إدارة الجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value الذى تم تحديده مسبقاً أقل من (٠,٠١) مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (٨٥,٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وبالنظر إلى النتائج الإحصائية لمتغيرات هذا المحور فإننا نستنتج وجود درجة مرتفعة من الوعى والاقتناع لدى المديرين والعاملين بالمنظمات الحكومية بأهمية تطبيق مبادئ الجودة والمفاهيم الاقتصادية، فى منظماتهم وهو ما تشير إليه المتغيرات ذات نسب الموافقة والمتوسطات المرتفعة المتعلقة بهذه المفاهيم وهى: «المحافظة على موارد المنظمة ومنع الفاقد منها» بنسبة موافقة (٧٨,٢٪) ووسط حسابى (٣,٩)، و«توجد قناعة لدى المديرين والعاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر لخدمات المنظمة» بنسبة موافقة (٧٦,٤٪) ووسط حسابى (٣,٨)، فى حين جاء بنسبة أعلى من المتوسط و«رضا العميل هو الأولوية الأولى فى تفكير واهتمام المديرين والعاملين»

بنسبة موافقة (٦٥,٣) ووسط حسابي (٣,٥) وكان أقلها حيال المتغيرات «تخضع القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة للمراجعة والتحسين المستمر» بنسبة موافقة (٥٠%) ووسط حسابي (٣,٢)، و«وجود آلية لمتابعة الآراء واحتياجات العملاء» بنسبة موافقة (٥٠,٩%)، ووسط حسابي (٣,٢) و«المعيار الأساسي لتقييم المديرين هو التزامهم بتطوير العمل بنسبة (٥١,٩%) ووسط حسابي (٣,٣)، «تشجيع الإدارة العاملين على الإبداع والتجديد والعمل الجماعي» بنسبة (٥١,٩%) ووسط حسابي (٣,٢)، حيث تشير هذه النسب المنخفضة إلى أن عملية تحويل هذه القيم إلى ممارسات فعلية مازالت ضعيفة في بيئة المنظمات الحكومية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة هيفاء سويري، وكان من أهم نتائجها أن مبادئ إدارة الجودة مطبقة بدرجة أقل من درجة وجود قيم الجودة عند الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة استثمار قوة وإيجابية هذه القيم واتخاذ خطوات إيجابية نحو التطوير والتحسين وإشراك العاملين في هذه الجهود وإلا ستضطر لمواجهة ما ينتج عن الشعور بالإحباط وانخفاض الدافعية والمعنوية لدى هؤلاء العاملين.

#### المحور الثاني: التخطيط:

يتضمن هذا المحور عدد (٤) عبارات تمثل متغيرات محور التخطيط لاختبار مدى وجود جهود للتخطيط في المنظمة والتي تشمل على وضع السياسات والخطط والرؤى والأهداف والإعلان عنها ومشاركة العملاء والعاملين، وفيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لمدى توافر هذه المتغيرات في بيئة المنظمات الحكومية كما يوضحها الجدول رقم (٢٣):

جدول رقم (٢٣)

#### النتائج الإحصائية لمتغيرات محور التخطيط

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء $\chi^2$	مستوى الدالة
المنظمة لديها خطط إستراتيجية للتحسين وتطوير خدماتها.	١٦,٢%	٣٧,١	٢٠,٥%	٢٢,٣%	٣,٩%	٣,٢	١,١	٦٥,٤٣	٠,٠٠٠

بناء الخطط وفقاً لاحتياجات وتوقعات العملاء و آراء العاملين.	١٠,٣%	٤٠,٨%	١٨,٨%	٢٤,٢%	٥,٨%	٣,٢%	١,١%	٨٣,٢٥	٠,٠٠
الخطط مكتوبة ومعلنة للجميع.	١٠,٢%	٣٠,١%	١٩,٩%	٣١,٠%	٨,٨%	٣,٠%	١,١%	٥٠,٠٦	٠,٠٠٠
الخطط تتضمن معايير قياس وجدول زمنية للتعرف على مستويات الإنجاز، وتحديد مواطن الخلل لعلاجها.	٩,٤%	٣٥,٤%	٢٦,٩%	٢٠,٣%	٨,٠%	٣,٠%	١,٠١%	٥٧,٥١	٠,٠٠٠

«وجود خطط إستراتيجية للتطوير والتحسين» توضح نتائج الجدول أن نسبة (١٦,٢%) من إجمالى المستجيبين قد وافقوا بشدة على وجود هذا المتغير، فى حين وافق (٢٧,١%)، وبلغت نسبة الذين أبدوا عدم الموافقة (٢٦,٢%)، وبلغت نسبة المحايدون (٢٠,٥%) وتشير هذه النتائج إلى أن مجتمع البحث يميل - بشكل عام - إلى للموافقة بنسبة (٥٣,٣%) وهى درجة موافقة متوسطة يدعمها قيمة الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٣) بانحراف معيارى (١,١). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أمل دمنهور من أن أهم العوامل التى تعرقل تطبيق إدارة الجودة ضعف التزام الإدارة العليا بترسيخ قيم وسياسات ورؤى وخطط للجودة. وكذلك دراسة أميمة محمود التى توصلت إلى أن من عوامل نجاح منظومة التعليم المفتوح من منظور الجودة الشاملة هو تصميم المنظومة بناءً على التخطيط الجيد للعمليات.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value اقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينه البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (٦٥,٤٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«بناء الخطط وفقاً لاحتياجات وتوقعات العملاء و آراء العاملين» حيث تشير النتائج إلى أن (١٠,٣%) أشاروا بالموافقة بشدة، فى حين وافق (٤٠,٨%) على

وجود هذا المتغير وكانت نسبة الذين أشاروا أنهم غير موافقين (٣٠,٠٪) وبلغت نسبة المحايدون (١٨,٨٪) مما يشير إلى ميل المجتمع للموافقة بدرجة متوسطة بنسبة (٥١,١٪) ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابي (٣,٢) وانحرافه المعياري (١,١).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (٨٣,٢٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«الخطط مكتوبة ومعلنة» حيث يوضح الجدول أن نسبة الموافقين بشدة (١٠,٢٪) والموافقين (٣٠,١٪)، وبلغت نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم عن وجود هذا المتغير (٣٩,٨٪)، كما بلغت نسبة المحايدون (١٩,٩٪)، مما يشير إلى درجة موافقة ضعيفة من مجتمع البحث بنسبة (٤٠,٣٪) وبوسط حسابي (٣,٠) وانحراف معياري (١,١).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك) (٥٠,٠٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«الخطط تتضمن معايير لقياس الأعمال» حيث تشير النتائج إلى موافقة نسبة (٤٤,٨٪) ما بين موافق بشدة (٩,٤٪) وموافق (٢٥,٤٪) على وجود هذا المتغير، وكانت نسبة من أبدوا عدم رضاهم (٢٨,٣٪) ما بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، فى حين بلغت نسبة المحايدون (٢٦,٩٪). مما يشير إلى درجة موافقة ضعيفة من مجتمع البحث لوجود هذا المتغير بوصفه عنصراً من عناصر التخطيط، ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابي (٣,٠) وانحراف معياري (١,٠١). وهو ما يتفق مع دراسة كل من البدرى وفرح القحطاني، وقد توصلوا إلى من العوامل التى تعرقل جهود تطبيق الجودة. عدم وجود ووضوح معايير ومقاييس للجودة وغياب الأساليب الإحصائية التى يعتمد عليها لقياس الأداء.

وتشير هذه النتيجة إلى عدم افتقار الإدارة فى الأجهزة الحكومية لمنطق القياس وتصميم معدلات الأداء الواجب الالتزام بها فى جميع الأعمال، ومن ثم لا يتوافر لها القدرة

على إدراك الانحرافات أو تحديد فجوة الأداء والبحث عن أسبابها، الأمر الذي يجعل من الصعب التحديد الموضوعي والبعيد عن وجهات النظر والآراء الشخصية لمناطق الضعف والقوة أو مناطق عدم التوازن والتي تمثل مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) (٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات مغنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك) (٢) (٧٥,٥١) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وتشير نتائج الجدول، بشكل عام، إلى تدنى درجة موافقة المبحوثين على وجود المتغيرات المتعلقة بمحور التخطيط حيث راوحت نسب الوسط الحسابى ما بين (٢,٠٣,٢). وعدم تفعيل ممارستها فى بيئة المنظمات الحكومية وهى نتيجة تتفق مع نتائج التحليل الإحصائى لمعوقات الجودة والتي أظهرت أن أهم هذه المعوقات كان «عدم اهتمام القيادات بالتخطيط لجهود الجودة والاعتقاد بأن هناك قضايا أكثر أهمية» حيث احتل هذا المتغير المرتبة الأولى.

كما تشير النتائج أيضاً إلى عدم بناء الخطط وفقاً لدراسات مسبقة لاحتياجات وتوقعات العملاء. أو مشاركة من آراء العاملين حيث بلغت نسبة الموافقة بالنسبة «بناء الخطط وفقاً لاحتياجات وتوقعات العملاء و آراء العاملين» (٥١,١) ووسط حسابى (٢,٣).

كذلك أظهرت النتائج عدم الاهتمام بتمية مسارات الاتصال مع العاملين لتعريفهم بهذه الخطط وأهدافها وتبادل الآراء حولها، حيث بلغت نسبة الموافقة لمتغير «الخطط مكتوبة ومعلنة» (٤٠,٣) ووسط حسابى (٣,٠)، كذلك تبين نتائج التحليل الإحصائى إلى ارتفاع نسبة المحايدىين أو الذين لا رأى لهم، وقد راوحت بين (١٨,٨) و (٢٦,٩)، وهى نسبة كبيرة تشير كما سبق إلى التمسك بممارسة الإدارة التقليدية والتي تعمل على عزلة العاملين والفصل بين أعمال الإدارة والعمل التنفيذى واعتبار المديرين هم المسئولين عن التفكير والتخطيط لمستقبل المنظمة وتحقيق أهدافها، من خلال التنسيق وتقسم العمل ومراقبة الأداء، وانحصر دور العاملين فقط فى تنفيذ الأوامر والأعمال المكلفين بها، وهو ما لم يعد مقبولاً فى ظل عصر المعلومات والمعرفة والتأهيل العلمى للعاملين وتطور مفهوم الموارد البشرية باعتبار العاملين القيمة والمورد الأساسى للمنظمة.

المحور الثالث: القيادات الإدارية:

يتضمن هذا المحور عدد (٩) عبارات تمثل متغيرات محور القيادة باعتباره أحد مقومات إدارة الجودة، وفيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لمدى توافر هذه المتغيرات في بيئة المنظمات الحكومية كما يوضحها الجدول رقم (٢٤):

جدول رقم (٢٤)

النتائج الإحصائية لمتغيرات محور القيادة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء $\chi^2$	مستوى الدالة
يرتكز اهتمام القادة على التخطيط لمستقبل المنظمة وتحفيز الريادة.	٢٢,٧%	٥٢,٠%	١٣,٨%	٨,٠%	٣,٨	٠,٩	١٥١,٨٩	٠,٠٠٠
القيادة لديها توجه عالي فهي تسعى إلى الانفتاح والاستفادة من خبرات ومجالات تميز المنظمات العالمية.	٢٤,١%	٥٣,٦%	١٢,٥%	٦,٧%	٣,٨	٠,٩	١٦٨,٢١٣	٠,٠٠٠
الاستفادة من أصحاب الكفاءات والمعرفة في التخطيط وتطبيق لجهود الجودة	١٦,١%	٢٢,٣%	٢٤,٢%	٢١,٥%	٣,٣	١,١	٧٨,٩٢٧	٠,٠٠٠٠
الترويج لأعمال التحسين من خلال عقد اللقاءات الدورية مع العاملين لشرح أهداف وفوائد الجودة والرد على استفساراتهم ومخاوفهم	١٦,٤%	٤٣,٦%	١١,٨%	٢٠,٠%	٣,٤	١,٢	٧٩,١١٦	٠,٠٠٠

٠.٠٠٠	٩٧,٦٧٣	١,١	٣,٦	%٥,٩	%١٢,٧	%١١,٨	%٤٦,٤	%٢٣,٢	الزمام القيادة بتطوير المستوى العلمى والثقافى للعاملين فى جميع المستويات ونهية الظروف والإمكانات المطلوبة لذلك.
٠.٠٠٠	٦٣,١٢٠	١,١	٣,٠	%١٠,٣	%٢٢,٠	%٢٣,٨	%٣٤,٦	%٩,٣	جدية الإدارة فى استبعاد المديرين الذين لا تتفق توجهاتهم مع توجهات التطوير والتجديد.
٠.٠٠٠	٨٥,١٦٧	١,٢	٣,٢	%١٠,٩	%١٨,٦	%١٧,٣	%٤١,٤	%١١,٨	التوجه نحو اللامركزية وتفويض السلطة.
٠.٠٠٠	٢٠٧,٦٣٦	١,١	٣,٤	%٧,٤	%١٦,٢	%١٤,٤	%٤٥,٨	%١٦,٢	اهتمام الإدارة العليا بإعداد المديرين للتخطيط وقيادة ميادرات التطوير.
٠.٠٠٠	٨٤,٣٩٣	١,١	٣,٢	%٧,٧	%٢١,٨	%١٩,١	%٣٦,٨	%١٤,٥	نشر إنجازات التحسين والتطوير وتقدير الذين أسهموا فى تحقيقها.

«يرتكز اهتمام القادة على التخطيط لمستقبل المنظمة وتحقيق الريادة» حيث يوضح الجدول ارتفاع نسبة موافقة أفراد عينة الدراسة على توافر هذا المتغير فى ممارسات القيادة حيث بلغت نسبة الذين وافقوا بشدة (٢٢,٧%) من إجمالى المستجيبين ووافق (٥٢,٠%)، فى حين أفاد (١١,٦%) بعدم الموافقة (لا أوافق بشدة/ لا أوافق). وبلغت نسبة المحايدى (١٣,٨%) وبالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائى نلاحظ ميل المجتمع للموافقة - بشكل عام - بنسبة (٧٧,٧%) وهى درجة موافقة عالية، ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى (٣,٨) والانحراف المياري (٠,٩).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك (١١٥١,٨٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة التحليل الإحصائى لمتغير «وجود خطط إستراتيجية للتطوير وتحسين الخدمات» باعتباره أحد متغيرات محور التخطيط والتي جاءت بنسبة موافقة متوسطة بلغت (٥٣,٢)٪ وانحراف معيارى (٣,٣)، وبالرجوع إلى مراحل عملية التخطيط - كما سبق ذكره - يمكن استنتاج أن هذا الاختلاف قد يرجع إلى أن القادة قد يكون لديهم الإدراك الإستراتيجى والمتضمن متابعة للمتغيرات والمستجدات البيئية، وتكوين الرؤى والتوجهات المستقبلية للمنظمة فى ضوء هذه المستجدات ولكن فى كثير من الأحيان لا تترجم هذه الرؤى والتوجهات إلى أهداف واضحة ومحددة وخطط ذات مراحل زمنية ومعايير قياسية.

«القيادة لديها توجه عالمي» فقد بين الجدول موافقة نحو نصف العينة على وجود هذا التوجه ضمن ممارسات القيادة، إذ تشير النتائج إلى موافقة (٥٣,٦)٪ من المبحوثين، حيث أفاد (٢٤,١)٪ أنهم موافقون بشدة و (٥٣,٦)٪ أنهم موافقون وبلغ عدد الذين أبدوا عدم موافقتهم عن وجود هذا العنصر (٩,٨)٪ كما بلغت نسبة المحايدين (١٢,٥)٪.

مما يشير إلى ميل المجتمع - بشكل عام - للموافقة بنسبة (٧٧,٧)٪ وهى درجة موافقة مرتفعة ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى (٣,٨) وانحراف معيارى (٠,٩).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة ك (١٦٨,٢١) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«الاستفادة من أصحاب الكفاءات والمعرفة فى التخطيط وتطبيق جهود التحسين» وقد حقق هذا المتغير درجة موافقة أقل من المتوسط (٤٨,٤)٪ إذ بلغت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم موافقون بشدة (١٦,١)٪ كما أشار (٣٢,٢)٪ أنهم موافقون، فى حين



بلغت نسبة غير الموافقين (٢٧,٣٪) ونسبة المحايدين (٢٤,٢٪) وبوسط حسابي (٣,٣) وانحراف معياري (١,١) ويؤكد هذه النتيجة ما انتهت إليه نتائج التحليل الإحصائي لمعوقات الجودة من اعتبار «تولى زمام مبادرة الجودة من قبل مديرين غير مؤهلين» أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) (٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن اختلاف الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك (٩٧,٩٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«الترويج لأعمال التطوير» وفيما يتعلق بمتغير الترويج لأعمال التطوير باعتباره أحد ممارسات القيادة فقد أفادت نسبة (١٦,٤٪) موافقتهم بشدة ووافق (٤٣,٦٪) على توافر هذا العنصر ضمن ممارسات القيادة. مما يعني ميل المجتمع للموافقة بنسبة (٦٠٪) وهي درجة متوسطة تدل على أن جهود الإدارة للترويج للمنهج والثقافة الجديدة غير كافية ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابي والذي بلغ (٣,٣) وانحراف معياري (١,١).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) (٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن اختلاف الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث هي اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك (٩٧,١١) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«التزام القيادة بتطوير المستوى العلمي والثقافي للعاملين» فيما يتعلق بهذا المتغير فقد أفادت نسبة (٢٣,٢٪) أنهم موافقون بشدة ووافق (٤٦,٤٪)، على توافر هذا العنصر ضمن ممارسات القيادات في منظماتهم، في حين بلغت نسبة من أبدوا عدم موافقتهم (١٨,٦٪) (غير موافق، وغير موافق بشدة) وبلغت نسبة المحايدين (١١,٨٪).

وتشير هذه النتائج إلى ميل المجتمع للموافقة بنسبة (٦٩,٦٪) وهي درجة أعلى من المتوسط على متغير «دعم الإدارة العليا لجهود تنمية وتدريب العاملين» ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابي والذي يبلغ (٣,٦) وانحراف معياري (١,١).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

«جدية الإدارة فى استبعاد المديرين الذين لا تتفق توجهاتهم مع توجهات التطوير والتجديد» وفيما يتعلق بهذا المتغير، فقد أفاد (٩,٢٪) من المبحوثين أنهم يوافقون بشدة، ووافق (٢٤,٦٪) على اعتبار هذا المقوم ضمن ممارسات الإدارة، فى حين أفاد (٢٢,٣٪) أنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، ولا أوافق)، وبلغت نسبة المحايد (٢٣,٨٪).

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائى أن درجة موافقة المجتمع - بشكل عام - على توافر هذا المتغير كانت بنسبة (٤٣,٩٪) وهى درجة موافقة منخفضة ويؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغت نسبته (٣,٠) وبمستوى دلالة (١,١).

وبالرابط بين هذه النتيجة ونتيجة التحليل الإحصائى للمتغير «المعيار الأساسى لتقييم المديرين هو التزامهم بتطوير العمل» والتى أشارت إلى نسبة موافقة متوسطة (٥١,٩٪) ووسط حسابى (٣,٣)، يمكن استنتاج أن الفلسفة التى يقوم عليها تقييم المديرين فى الأجهزة الحكومية مازالت تركز على المحافظة على انتظام العمل وليس تطوير أداء العمل وبذلك تركز أدوار المديرين على اعتبارهم منسقين ومنظمين وليس مطورين أو مبتكرين لأساليب أداء العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من ٠,١، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بالعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك (٦٣,١٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«التوجه نحو اللامركزية وتفويض السلطة» حيث تشير نتائج الجدول أن نسبة (٥٣,٢٪) قد أفادوا بالموافقة ما بين موافق بشدة بنسبة (١١,٨٪) وموافق (٤١,٤٪)، ويعنى ذلك أن مجتمع البحث - بشكل عام - يميل للموافقة على وجود هذا المتغير بدرجة موافقة متوسطة ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى والذى بلغ (٣,١٪) بانحراف معيارى (١,١) وتشير هذه النتيجة إلى ضعف ممارسات التفويض والتمسك بأسلوب القيادة البيروقراطية والذى من أهم سماته المركزية وعدم مشاركة الأفراد.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك٢) (٨٥,١٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«اهتمام الإدارة العليا بإعداد المديرين للتخطيط وقيادة مبادرات لتطوير»، حيث تشير بيانات الجدول إلى أن الذين يوافقون بشدة على وجود هذا المتغير نسبة (١٦,٢٪)، كما وافق (٤٥,٨٪) مما يعنى ميل مجتمع البحث للموافقة - بشكل عام - بنسبة (٦٢٪) وهى درجة موافقة متوسطة، ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى (٣,٤) والانحراف المعيارى (١,١).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك٢) (٢٠٧,٦٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«نشر إنجازات التحسين والتطوير وتقدير الذين أسهموا فى تحقيقها» يوضح الجدول أن نسبة الذين وافقوا بشدة (١٤,٥٪) فى حين أن نسبة الموافقين (٣٦,٨٪) ويعنى هذا أن (٥١,٣٪) من المجتمع الكلى للبحث يوافقون - بشكل عام - على وجود هذا المتغير، وهى درجة موافقة متوسطة تدل على أن نشر الإنجازات المحققة وتقدير الذين أسهموا فى تحقيقها لا تحظى بالدعم الكافى من قيادات الإدارة العليا وتأتى هذه النتيجة متناسقة مع نتيجة موافقة مجتمع البحث إزاء الترويج لأعمال وأنشطة التطوير والتي جاءت أيضاً بمتوسط حسابى (٣,٣) وذلك باعتبار أن نشر الإنجازات وتقدير الذين أسهموا تعتبر من أهم أعمال الترويج للجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك٢) (٨٤,٣٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

يلاحظ من نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات محور القيادة أنها تقع بين (٣,٨ - ٣,٠) مما يعنى وجود اتجاه للموافقة بدرجة متوسطة لتوافر هذه المقومات فى بيئة المنظمات الحكومية.

وبتوزيع متغيرات محور القيادة على الفئات الثلاث لنموذج VIP والذي سبق ذكره نجد أن مقومات محور القيادة المتعلقة بتحديد الرؤى Vision والمتمثلة فى «التخطيط للمستقبل» «التوجه العالمى» تتواجد ضمن ممارسات القيادة فى الأجهزة الحكومية حيث بلغ الوسط الحسابى (٣,٨) لكل من المتغيرين بما يعكس وجود هذين المتغيرين بدرجة مرتفعة ضمن ممارسات الإدارة العليا بالمنظمات الحكومية.

كما أن المتغيرات المتعلقة بدور القيادة فى تحريك طاقات العاملين Inspiration والمتمثلة فى «الالتزام بتطوير المستوى العلمى للعاملين» «الترويج لأعمال التطوير» «نشر إنجازات».

فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائى إلى أن الوسط الحسابى راوح بين (٣,٦) و (٣,٢) مما يدل على درجة موافقة متوسطة مما يعكس أن هذه المتغيرات تقع ضمن ممارسات الإدارة، ولكن ليس بالدرجة الكافية التى تؤدى إلى تحريك طاقات العاملين واستثارة حماسهم لتأييد والمشاركة فى أعمال التطوير.

وكذلك بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بتأكيد الاستمرارية والالتزام بتطبيق جهود الجودة Permanency والمتمثلة فى «الاستفادة من أصحاب الخبرة والمعرفة» «التوجه نحو اللامركزية» «الجدة فى أبعاد المديرين» «تدريب القيادات» فقد راوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,١ ، ٣,٤) مما يشير أيضا إلى درجة موافقة متوسطة تعكس عدم الاهتمام الكافى من جانب القيادات الإدارية بتوفير المتطلبات اللازمة لتهيئة البيئة المناسبة لاستمرار عمليات التحسين والتجديد.

#### المحور الرابع: التنظيم:

يتضمن هذا المحور (٥) عبارات تمثل متغيرات محور التنظيم بوصفه أحد مقومات إدارة الجودة، وفيما يلى عرض نتائج التحليل الإحصائى لمدى توافر هذه المتغيرات فى بيئة المنظمات الحكومية كما يوضحها الجدول رقم (٢٥):

## جدول رقم (٢٥)

## النتائج الإحصائية لمتغيرات محور التنظيم

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كاي	مستوى الدلالة
وجود شبكة اتصالات متوسطة في جميع أجزاء المنظمة.	١٧,٦ %	٥٩,٩ %	١٣,٢ %	٧,٩ %	١,٣	٣,٨	٨٥	٢٤٢,٨٠	٠,٠٠٠
يتضمن الهيكل التنظيمي وحدة مسئولة عن إجراء دراسات وتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والجودة.	٩,٤ %	٣٥,٤ %	٢٦,٩ %	٢٠,٣ %	٨,٠ %	٣,٠	١,١	٥٧,١٥	٠,٠٠٠
القواعد المنظمة للعمل مرنة تبتعد عن الروتين والإجراءات الرسمية.	١٠,٦ %	٤٧,٦ %	١٦,٣ %	١٩,٤ %	٦,٢ %	٣,٣	١,٠	١١٩,٧١	٠,٠٠٠
تستخدم المنظمة فرق العمل كأسلوب لأداء العمل وحل المشكلات.	٩,٦ %	٤٢,٩ %	١٨,٧ %	٢٣,٧ %	٥,٠ %	٣,٢	١,١	٤٠٢,٦٠٨	٠,٠٠٠
تتوافر الأجهزة والمواد اللازمة لإنجاز العمل.	١٥,٠ %	٦٠,٠ %	١٠,٥ %	١٠,٥ %	٤,١ %	٣,٧	٠,٩٨	٢٢٦,٦٣	٠,٠٠٠

«وجود شبكة اتصالات تربط بين جميع أجزاء المنظمة» من نتائج الجدول نلاحظ أن نحو (٧٧,٥ %) من أفراد العينة أبدوا موافقتهم عن وجود هذا المتغير «خطوط الاتصال مفتوحة بين جميع أجزاء المنظمة» حيث تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن نسبة (١٧,٦ %) قد وافقوا بشدة، ووافق (٥٩,٩ %)، وتدل هذه النتيجة على أن مجتمع البحث يميل بدرجة مرتفعة للموافقة على وجود هذا المتغير، ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٨) وانحراف معياري (٨٥).

كما يتضح من الجدول أن اختبار (ك) (2) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (0,01)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك (242,80) مستوى دلالة (0,000).

«تضمن الهيكل التنظيمى وحدة مسئولة عن الدراسات والتخطيط لمشروعات» تبين نتائج الجدول أن (8,44%) من أفراد العينة موافقون على وجود «وحدة التخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والجودة» فى منظماتهم، حيث أفاد (4,9%) أنهم موافقون بشدة، و(4,25%) أنهم موافقون، وتدل هذه النتائج إلى ميل مجتمع البحث للموافقة بدرجة متدنية ويدعم ذلك الوسط الحسابى الذى بلغ (3,0) وانحراف معيارى (1,1) حيث أفاد (4,9%) أنهم موافقون بشدة، و(4,25%) أنهم موافقون، وتدل هذه النتائج إلى ميل مجتمع البحث للموافقة متدنية ويدعم ذلك الوسط الحسابى الذى بلغ (3,0) وانحراف معيارى (1,1) وهو ما يشير إلى عدم توافر جهة مسئولة عن التخطيط لأعمال التطوير بالمنهجية العلمية والاستفادة من التراكم المعرفى داخل وخارج المنظمة فى رصد المتغيرات وتحليل المواقف واتخاذ القرارات. وهو ما أكدته العديد من الدراسات ومنها الدراسة التى قام بها سليمان القاضى والتى توصلت إلى أن من مقومات إدارة الجودة والتى تساهم فى تهيئة المناخ لتطبيق الجودة هو تشكيل للجنة لتوجيه والمتابعة المستمرة لجهود الجودة، وكذلك دراسة آل سنان والتى توصلت إلى أن من أهم مقومات الجودة إنشاء أقسام لإدارة الجودة تختص بالإشراف على تطبيق أسس الجودة.

كما يتضح من الجدول أن اختبار (ك) (2) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (0,01)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) (2) (57,15) وبمستوى دلالة (0,000).

«القواعد المنظمة للعمل مرنة تبتعد عن الروتين والإجراءات الرسمية» كما يبين الجدول أن (2,58%) من عينة الدراسة موافقون على وجود هذا المتغير حيث أفاد (6,10%) موافقتهم بشدة، فى حين وافق (6,47%)، مما يشير إلى ميل مجتمع البحث إلى الموافقة ولكن بدرجة متوسطة ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى والذى بلغ (3,3) وبانحراف معيارى (1,0).

كما يتضح من الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن الاختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (١١٩,١٧) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«تستخدم المنظمة فرق العمل بوصفها أسلوباً لأداء العمل وحل المشكلات» تظهر نتائج التحليل الإحصائى أن نسبة (٩,٦٪) موافقون بشدة على تواجد هذا الأسلوب ضمن الممارسات التنظيمية، ووافق (٤٢,٩٪)، كما بلغت نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم (٢٨,٧٪) (لا أو افق ولاوافق بشدة) مما يشير إلى ميل المجتمع للموافقة بنسبة (٥٢,٥٪) وهى موافقة بدرجة متوسطة يدعمها الوسط الحسابى (٢,٢٪)، وبانحراف معيارى (١,١)، وهو ما يشير إلى عدم اهتمام الأجهزة الحكومية بتدعيم العمل الجماعى الذى يتم من خلاله دمج العديد من التخصصات والخبرات وإنتاج المزيد من البدائل والأفكار الإبداعية، وهو ما يطلق عليه قوة الفكر الجماعى. وهذا ما أكدته دراسة فائق الشرارى والتي توصلت إلى أن من مقومات إدارة الجودة اهتمام الإدارة بتشكيل فرق عمل لتطوير مستوى الأداء، ودراسة سليمان القاضى والتي توصلت إلى أن من مقومات إدارة الجودة تشجيع العاملين على الاشتراك فى فرق الجودة من خلال إدراك المشاركة باعتباره أحد عناصر التقييم الوظيفى وتكريم جهود الفرق ونشر إنجازات فرق الجودة.

كما يتضح من الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (٤٠٢,٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«تتوافر الأجهزة والمواد اللازمة لإنجاز العمل» تشير النتائج الواردة بالجدول إلى موافقة (٧٥٪) من مجتمع البحث على وجود المتغير «تتوافر الأجهزة والمواد اللازمة لإنجاز العمل» فى منظماتهم حيث وافق بشدة (١٥,٠٪) ووافق (٦٠,٠٪)، مما يشير إلى ميل مجتمع البحث للموافقة بدرجة كبيرة على وجود هذا المتغير بوسط حسابى (٣,٧) وبانحراف معيارى (٩٨).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠.٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك) (٢٢٦,٦٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

ويتضح من هذه النتائج ارتفاع المتوسطات الحسابية لكل من المتغيرات «شبكة الاتصالات، وجود وحدة تطوير، توافر الأجهزة والمواد» حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣,٨ و ٣,٧) على التوالى مما يدل على توافر هذه المقومات بدرجة كبيرة فى بيئة الأجهزة الحكومية.

كما أشارت النتائج إلى نسبة موافقة متواضعة لكل من المتغيرات «استخدام فرق العمل» بوسط حسابى (٣,٢) و«القواعد المنظمة للعمل» (٣,٢) و«وجود وحدة للتطوير» (٣,٠).

#### المحور الخامس المعلومات:

##### أ - هيكل المعلومات:

#### جدول رقم (٢٦)

#### النتائج الإحصائية لمتغيرات محور المعلومات

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء $\chi^2$	مستوى الدلالة
يوجد بالمنظمة مركز متخصص لإدارة المعلومات.	٣١,٩%	٤٧,٢%	٨,٨%	١٠,٦%	١,٤	٣,٩	١٥٥,٨٥	٠,٠٠٠
توجد قواعد بيانات تتضمن تحديد عملاء المنظمة، وتوقعاتهم، ودرجة رضاهم ومعايير الجودة فى المنظمات المماثلة.	٢٠,٤%	٣٣,٣%	١٦,٠%	٢٥,٣%	٤,٩%	٣,٣	٥٠,٧١١	٠,٠٠٠



توجد قاعدة بيانات داخلية تضم خطط المنظمة، مستويات الإنجاز، تكلفة أداء الخدمات وخبرات الأفراد والأبحاث التي تتعلق بمجال الخدمات التي تقدمها المنظمة.	٢٧,١ %	٢٨,٠ %	١٤,٠ %	١٤,٩ %	٥,٩ %	٣,٦	١,١	٧٠,٣٩٠	٠,٠٠٠
تتوافر قنوات اتصال تسمح للعامل بالوصول للمعلومات المتعلقة بالخدمات التي يحصلون عليها من المنظمة.	٢٠,٦ %	٣٩,٠ %	١٥,١ %	١٩,٧ %	٥,٥ %	٣,٥	١,١	٦٤,٨٤٤	٠,٠٠٠

يوجد مركز متخصص لإدارة المعلومات، تشير النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٢٦) إلى أن هذا المتغير من متغيرات محور المعلومات قد حقق مستوى مرتفعاً من رضا المبحوثين، حيث بلغت نسبة من أشاروا إلى أنهم موافقون بشدة (٣١,٩ %) كما أشار (٤٧,٢ %) إلى أنهم موافقون، مما يشير إلى ميل مجتمع الدراسة - بشكل عام - للموافقة بنسبة (٧٩,١ %) وهي درجة مرتفعة تدل على وجود وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة المعلومات في بيئة المنظمات الحكومية، ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٩)، بانحراف معياري (٠,٩).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن اختلافات الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك (١٥٥,٨٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«توجد قواعد بيانات تتضمن معلومات تتعلق بتحديد العملاء واحتياجاتهم....» كما يلاحظ من الجدول أن (٤, ٢٠٪) موافقون بشدة على وجود قواعد بيانات تتعلق بالعملاء في منظماتهم، وأشار (٣, ٣٣٪) إلى موافقتهم. مما يدل على ميل مجتمع البحث - بشكل عام - للموافقة بنسبة (٧, ٥٣٪) وهي درجة متوسطة ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابي الذي بلغ (٣, ٣) بانحراف معياري (٢, ١) الأمر الذي يشير إلى الاهتمام غير الكافي من جانب المنظمات الحكومية لتصميم وإنشاء قواعد بيانات العملاء؛ مما يضاعف من قدرتها على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات.

كما يتضح من الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠, ٠١)، مما يعني أن اختلافات الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك (٧١, ٥٠) وبمستوى دلالة (٠, ٠٠٠).

«توجد قاعدة بيانات تضم معلومات عن بيئة الأعمال الداخلية تضم خطط المنظمة، مستويات الإنجاز...» حيث تشير النتائج إلى موافقة (١, ٦٥٪) من مجتمع البحث على وجود هذا المتغير حيث أفاد (١, ٢٧٪) أنهم موافقون جداً، و (٠, ٢٨٪) أنهم موافقون، الأمر الذي يشير إلى ميل مجتمع البحث - بشكل عام - للموافقة، وهي موافقة بدرجة أعلى من المتوسط، بمتوسط حسابي (٦, ٣) وبانحراف معياري (٠, ٠٠٠).

كذلك يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠, ٠١)، مما يعني أن اختلافات الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك (٢٩٠, ٧٠) وبمستوى دلالة (٠, ٠٠٠).

«تتوافر قنوات اتصال تسمح للعملاء بالوصول للمعلومات المتعلقة بخدمات المنظمة.» كما تشير النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٦٤, ٨٤٤) إلى موافقة (٦, ٥٩٪) على توافر قنوات اتصال تمكن العملاء الحصول والاستفسار على المعلومات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المنظمة، حيث أفاد (٦, ٢٠٪) أنهم موافقون جداً، و (٠, ٣٩٪) أنهم موافقون، الأمر الذي يشير إلى ميل مجتمع البحث - بشكل عام - للموافقة،

وهي موافقة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٥) وبانحراف معياري (١,١). مما يشير إلى عدم استخدام أساليب الاتصال الفعال بين وحدات تقديم الخدمة وجمهور المستفيدين.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار ك<sup>٢</sup> دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك<sup>٢</sup>) (٦٤,٨٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى درجة موافقة متوسطة لمتغيرات محور المعلومات حيث راوحت المتوسطات ما بين (٣٠٦ و ٣٠٣) وذلك باستثناء متغير «وجود مركز للمعلومات» والذي جاء بمتوسط حسابي (٣٠٩) مما يشير إلى عدم فاعلية أنظمة المعلومات بالدرجة الملائمة في دعم عمليات التخطيط واتخاذ القرارات من جهة ودعم المستفيدين وتوفير مستوى مناسب من المرونة والسرعة لتلبية حاجاتهم من المعلومات من جهة أخرى. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من فرح القحطاني وفوزية مسعد، وقد توصلتا إلى أن من معوقات إدارة الجودة عدم توافر قاعدة بيانات يعتمد عليها، ودراسة درباس التي توصلت إلى ضعف بنية نظام المعلومات واعتماده على الأساليب التقليدية يعتبر من معوقات تطبيق إدارة الجودة. ومن جانب آخر فقد أكدت دراسة Cavaness أهمية عنصر المعلومات من خلال ما توصلت إليه من اعتبار بناء نظم إدارة معلومات فعال أحد مقومات نظام إدارة الجودة.

## ب - تقنية المعلومات المستخدمة:

## جدول رقم (٢٧)

## النتائج الإحصائية لتقنية المعلومات المستخدمة

وسيلة تقنية المعلومات	مجتمع البحث	التكرار	النسب
الحاسبات الشخصية	٢٣٩	٩٨	٤١٪
الاتصالات التلفونية	٢٣٩	١٧٢	٧٢٪
التبادل الإلكتروني	٢٣٩	١٢٢	٥١٪
الشاشات البصرية	٢٣٩	٣١	١٣٪
نظم البريد الإلكتروني	٢٣٩	١٢٥	٥٢٪

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن نسب الموافقة على وجود تقنية نظم المعلومات المستخدمة في المنظمات الحكومية والتي راوحت بين (١٣٪) و (٥٢٪) باستثناء الاتصالات التلفونية (٧٢٪) - هي نسب ضعيفة تدل على عدم اهتمام المنظمات الحكومية بالاستثمار أو توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المتطورة والتي تتيح للمنظمة التجاوب والاتصال بصورة أفضل بعملائها وبيئتها الخارجية. وكذلك دعم عمليات نشر وتبادل المعرفة داخل المنظمة.

## المحور السادس: التدريب:

يتضمن هذا المحور عدد (٨) عبارات تمثل متغيرات محور التدريب بوصفه أحد مقومات إدارة الجودة. وفيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لمدى توافر هذه المتغيرات في بيئة المنظمات الحكومية كما يوضحها الجدول رقم (٢٨).

## جدول رقم (٢٨)

## النتائج الإحصائية لمتغيرات محور التدريب

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كاي	مستوى الدلالة
التركيز على البرامج المواجهه لتعديل اتجاهات العاملين نحو التغيير.	٪١٦,٢	٪٦٧,١	٪٦,٨	٪٧,٧	٪٢,٢	٣,٨	.٨٥	٣١٩,٣٥	٠,٠٠٠
اكتساب وتبادل المعرفة من خلال تشجيع الحوار والاتصال وتبادل الخبرات والتجارب في بيئة العمل.	٪١٤,٩	٪٥٧,٩	٪٧,٢	٪١٤,٠	٪٥,٩	٣,٦	١,٠	٤٣,٦٧	٠,٠٠٠
تتضمن العملية التدريبية تبادل التجارب والخبرات مع المنظمات الناجحة.	٪٩,٦	٪٤٢,٩	٪١٨,٧	٪٢٣,٧	٪٥,٠	٣,٢	١,١	٩٥,٦٨	٠,٠٠٠
التدريب على مفاهيم التسويق وإدارة الجدوى الاقتصادية.	٪١٣,٥	٪٣٥,١	٪١٨,٥	٪٢٧,٩	٪٥,٠	٣,٢	١,٠	٩٥,٦٨	٠,٠٠٠

التدريب على مبادئ وأساليب تحسين الجودة.	١٠,٦٪	٤٨,٠٪	١٥,٠٪	٢٤,٢٪	٢,٢٪	٣,٤	١,٠	١٤٠,٠٢	٠,٠٠٠
التدريب على استخدام الأدوات الإحصائية للجودة	١١,٦٪	٣٠,٦٪	١٦,٨٪	٣٢,٩٪	٧,٥٪	٣,٠	١,٢	٨٦,٠٤	٠,٠٠٠
تدريب المديرين والمشرفين على القيادة والتخطيط لمشاريع الجودة	١٤,٠٪	٣٢,٦٪	٢٠,٠٪	٢٦,٥٪	٧,٠٪	٣,٢	١,١	٤٣,٠٦	٠,٠٠٠
دراسة الموصفات القياسية العالمية للخدمات	١٣,٥٪	٢٩,٢٪	١٦,٤٪	٣٣,٩٪	٧,٠٪	٣,٠	١,٢	٤٣,٠٦	٠,٠٠٠

«التركيز على البرامج الموجهة لتعديل اتجاهات العاملين نحو التغيير، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٧) إلى مستوى مرتفع من موافقة المبحوثين، إذ أبدى نحو (٨٣,٢٪) من المبحوثين موافقتهم عن وجود هذا العنصر حيث بلغت نسبة من أشاروا إلى أنهم موافقون بشدة (١٦,٢٪) ووافق (٦٧,١٪)، فيما أبدى (١٠٪) فقط عدم موافقتهم بشدة، كما بلغت نسبة المحايد (٦,٨٪)، الأمر الذي يشير إلى ميل مجتمع البحث - بشكل عام - للموافقة، وهي موافقة بدرجة مرتفعة، ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي (٣,٨) وانحراف معياري (٠,٨٥).

كما تشير نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن اختلاف الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث هي اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك (٣١٩,٣٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

« تدعم العملية التدريبية اكتساب المعرفة من خلال تشجيع الاتصال والحوار وتبادل الخبرات والتجارب في بيئة العمل » حيث يوضح الجدول أن نسبة (٧٢,٨٪) من مجتمع البحث ما بين موافق بشدة بنسبة (١٤,٩٪) ووافق (٥٧,٩٪)، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (١٩,٩٪)، وحيد (٧,٢٪). مما يشير إلى درجة موافقة أعلى من المتوسط بوسط حسابي بلغ (٣,٦) وانحراف معياري (٠,٠١).

كما تشير نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن اختلافات الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث هي اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك) (٤٣,٦٧) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

« تدعم العملية التدريبية الاستفادة من تجارب وتبادل الخبرات مع المنظمات الناجحة » حيث وافق (٥٢,٥٪) من عينة الدراسة ما بين موافق بشدة (٩,٦٪) ووافق (٤٢,٩٪) عن توافر هذا النوع من التدريب القائم على اكتساب الخبرات من خلال الانفتاح على تجارب المنظمات الأخرى، وكانت نسبة غير الموافقين (٢٨,٧٪)، في حين كانت نسبة المحايدین (١٨,٧٪) وتشير النتائج الخاصة بهذا المتغير إلى درجة موافقة متوسطة، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٢) والانحراف المعياري (١,١).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن اختلافات الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك) (٩٥,٦٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

« التدريب على مبادئ ومفاهيم الجودة » توضح بيانات الجدول رقم (٢٨) نسبة موافقة عامة (٥٨,٦٪) حيث أشار (١٠,٦٪) إلى موافقتهم بشدة على وجود هذا النوع من التدريب في حين وافق (٤٨,٠٪)، كما أبدى (٣٩,٢٪) عدم موافقتهم. وبلغت نسبة المحايدین (١٥,٠٪) وهي نسبة كبيرة نسبياً، وتشير هذه النتائج إلى ميل مجتمع البحث للموافقة بدرجة متوسطة على هذا العنصر، ويؤيد هذه النتيجة المتوسط الحسابي (٣,٤) وبانحراف معياري (١,٠).

وكذلك تشير نتائج الجدول إلى أن اختبار (ك) ٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع؛ مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك) ٢) (١٤٠,٠٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«التدريب على استخدام الأدوات الإحصائية للجودة» حيث يبين الجدول أن (١١,٦٪) من مجتمع البحث يوافقون بشدة، و(٣٠,٦٪) يوافقون على أنه يتم تدريب العاملين على استخدام الأدوات الإحصائية، بنسبة موافقة عامة (٤٢,٦٪) من مجتمع للبحث، فى حين بلغت نسبة غير الموافقين (٤٠,٤٪)، وحيد (١٦,٨٪). ويعنى هذا أن تدنى درجة موافقة المجتمع البحث حيال ممارسة هذا النوع من التدريب فى المنظمات الحكومية. ويدعم هذه النتائج الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٠) وبانحراف معيارى (١,٢).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك) ٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك) ٢) (٨٦,٠٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«تدريب المديرين والمشرفين على القيادة والتخطيط لمشاريع الجودة»، حيث يوضح الجدول رقم (٢٨) أن نسبة (٤٦,٦٪) من مجموع المجتمع الكلى ما بين موافق بشدة بنسبة (١٤٪) ووافق (٣٢,٦٪) فى حين بلغت نسبة غير الموافقين (٣٣,٥٪)، وحيد (٢٠,٠٪). مما يشير إلى درجة موافقة أقل من المتوسط، ووسط حسابى بلغ (٣,٢) وانحراف معيارى (١,١) مما يدل على عدم الاهتمام الكافى من جانب المنظمات الحكومية بتدريب المديرين فى الإدارة الوسطى على أعمال التخطيط والإشراف على تنفيذ ومتابعة مشروعات تحسين الخدمات التى تقدمها المنظمة. وهذا يتعارض مع ما توصلت إليه دراسة آل سنان من أن من مقومات إدارة الجودة توفير برامج تدريبية فى مجال إدارة الجودة توجه خاصة للمستويات الإدارية العليا.

كما يتضح من الجدول أن اختبار (ك) ٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن الاختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل



فى المجتمع؛ مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك<sup>٢</sup> (٤٣,٠٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«التدريب على مفاهيم التسويق وإدارة الجدوى الاقتصادية» تشير نتائج الجدول إلى أن هذا المتغير قد حقق مستوى موافقة متوسطة من رضا المبحوثين، حيث بلغت نسبة من أشاروا إلى أنهم موافقون بشدة (١٣,٥٪) كما أشار (٢٥,١٪) إلى أنهم موافقون، مما يشير إلى ميل مجتمع الدراسة - بشكل عام - للموافقة بنسبة (٤٨,٦٪) وهى درجة أقل من المتوسط تعنى عدم توجيه نظم التدريب بالمنظمات الحكومية الاهتمام الكافى لنشر مفاهيم إدارة التسويق والجدوى الاقتصادية بين العاملين... ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٢)، بانحراف معيارى (٩).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك<sup>٢</sup>) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك<sup>٢</sup> (٩٥,٦٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«دراسة المواصفات القياسية العالمية للخدمات» تشير النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٢٨) إلى أن هذا المتغير من متغيرات محور التدريب قد حقق أدنى مستويات الموافقة من رضا المبحوثين، حيث بلغت نسبة من أشاروا إلى أنهم موافقون بشدة (١٣,٥٪) ووافق (٢٩,٢٪)، مما يشير إلى ميل مجتمع الدراسة - بشكل علم - للموافقة بنسبة (٤٢,٧٪) وهى درجة متدنية تعنى عدم توجيه نظم التدريب بالمنظمات الحكومية الاهتمام الكافى لتعريف العاملين بالمقاييس العالمية لجودة الخدمات وذلك باعتبارها المقاييس التى تسعى إلى تحقيقها جهود التحسين فى المنظمة. ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٠)، بانحراف معيارى (٩).

كما يشير الجدول أن اختبار (ك<sup>٢</sup>) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك<sup>٢</sup> (٤٣,٠٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وتشير النتائج إلى أن مصادر العملية التعليمية فى الأجهزة الحكومية هى البرامج التدريبية التى تركز على تدعيم نوعية التدريب المتعلقة بتنمية مهارات الأفراد الإنسانية واختلاف أفكارهم اتجاه التغيير، وذلك يضمن مؤازراتهم وعدم مقاومتهم لجهود التغيير، ويدل على ذلك المتوسط الحسابى لهذا المتغير، وقد بلغت نسبته (٢,٨)، وفى المقابل لا يتم توجيه الاهتمام الكافى بنوعية التدريب الذى ينمى مهارات up – skills وعمل على تنمية قدرات الإضافة الإبداعية والمركز على تحليل العمل، تحليل متغيرات البيئة الخارجية، تخطيط المشروعات، حساب التكلفة والعائد وهو ما تشير إليه المتوسطات الحسابية للمتغيرات «التدريب على استخدام الأدوات الإحصائية» و«دراسة الجدوى الاقتصادية» «التدريب على أعمال التخطيط» والتى راوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٤ ، ٣,٠).

كذلك أشارت النتائج إلى أن العملية التدريبية لا تتضمن تشجيع الاتصال، أو فتح قنوات الحوار فى بيئة العمل، وكذلك لا تركز على هيكل معلومات يعكس ما يجرى فى المناخ الخارجى من تجارب الأداء المتميز فى المنظمات الأخرى أو التطور فى المقاييس المواصفات العالمية حيث جاء الوسط الحسابى لهذين المتغيرين (٣,٢,٣) على التوالى:

ويؤيد هذه النتائج دراسة سلام والمقدمة لمؤتمر الموارد البشرية (١٤٢٦هـ)، وقد ألقت الضوء على تركيز اهتمام المنظمات على ترشيح عاملها للبرامج التدريبية، دون الاهتمام بمردود هذا التدريب أو ما تحتوى البرامج التدريبية ومدى إسهامها فى رفع مستوى الأداء بهذه المنظمات، كما أظهرت الدراسة أيضاً ضعف أنشطة البحوث والتطوير المتعلقة بنشاط التدريب، وعدم ابتكار موارد وأساليب تدريبية تعالج القضايا الإدارية ذات الأولوية، وتخطب الاحتياجات الفعلية للمنظمات لتحقيق التميز.

ثانياً - الاختلافات حول معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية:

فى هذا الجزء سيتم الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- ١ - هل تختلف معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية باختلاف خصائص مجتمع البحث؟
  - ٢ - هل تختلف مقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية باختلاف خصائص مجتمع البحث؟
- وقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادى ANOVA لاختبار ما إذا كانت هناك فروقٌ معنوية بين آراء المبحوثين حول معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة

باختلاف الخصائص الشخصية لهم، كما تم استخدام اختبار (Scheffe) لتحديد موقع الاختلاف الجوهرى حول هذه المعوقات والمقومات.

وشملت الاختبارات أهم الخصائص المهنية والشخصية التى يتوقع أن تسبب اختلافاً فى آراء عينة البحث، وهى (الفئة العمرية، المستوى الإدارى، المؤهل العلمى).

#### ١ - الاختلاف حول معوقات تطبيق إدارة الجودة:

حيث سيتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

♦ هل تختلف معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية باختلاف خصائص العمر؟

♦ هل تختلف معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية باختلاف خصائص المستوى الإدارى؟

♦ هل تختلف معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية باختلاف خصائص المؤهل العلمى؟

#### أ - خصائص العمر:

تشير نتائج التحليل التباين (ANOVA)\* إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف أعمارهم حيث راوحت القيم ما بين (٤,٥٤) (٠,٣٦) ومستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) ووسط حسابى بين (٤,١٢) و (٢,٩٤).

وهذا يدل على أن جميع أفراد المجتمع باختلاف أعمارهم يتفقون على وجود هذه المعوقات فى بيئة الأجهزة الحكومية.

وذلك باستثناء المعوق الخامس «سياسات وخطط التحسين تتغير بشكل مستمر تبعاً لتغيير توجهات الإدارة العليا»، إذ تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات مجتمع البحث حول هذا المعوق وبالنظر إلى اختبار المقارنات Scheffe فقد أظهرت النتائج أن موقع الاختلاف يرجع إلى وجود اختلاف بين الفئة العمرية الأولى من (٢٠) إلى أقل من (٣٠) والفئة العمرية من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) حيث كانت درجة الموافقة على وجود هذا المعوق بين الأفراد ذو الفئة العمرية من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) أكبر من درجة موافقة الفئة العمرية من (٢٠) إلى أقل من (٣٠). وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين فى الفئة العمرية من (٢٠) إلى أقل من (٢٠) يكونون حديثى العهد بالوظيفة وليس لديهم الخبرة أو الإدراك الكافى بخطط وعمليات التغيير.

♦ المرفقات جدول رقم (٢٩).

وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مجتمع البحث بالنسبة للمعوق التاسع «تحديد أولويات مشاريع الجودة من وجهة نظر المديرين وليس من وجهة نظر متلقى الخدمة».

وبالنظر إلى اختبار المقارنات Scheffe فقد أظهرت النتائج أن موقع الاختلاف يرجع إلى وجود اختلاف بين الفئة العمرية الأولى من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) والفئة العمرية من (٥٠) إلى أقل من (٦٠) حيث كانت درجة الموافقة على وجود هذا المعوق بين الأفراد في الفئة العمرية من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) أكبر من درجة موافقة الأفراد في الفئة العمرية من (٥٠) إلى أقل من (٦٠). وقد يرجع سبب هذا الاختلاف إلى أن الأفراد في الفئة العمرية من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) يكونون أكثر، فربما من مواقع الخدمات والعملاء وبالتالي أكثر إدراكاً لاحتياجات العملاء والمشكلات الحقيقية التي تواجه هذه المواقع، مما يجعلهم قادرين على تقييم جهود التحسين ومدى مقابقتها لهذه المشكلات والاحتياجات.

#### ب - المستوى الإداري:

حيث تشير نتائج التباين (ANOVA)\* إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف مستوياتهم الإدارية حيث بلغت قيم (ف) ما بين (٣,٥٧) و (٠,١٤) وعند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) ومتوسط حسابي يُراوح بين (٤,١٨) و (٣,٣٦). وهذا يدل على أن جميع أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم الإدارية يتفقون على وجود هذه المعوقات في بيئة الأجهزة الحكومية.

#### ج - المستوى العلمي:

يلاحظ من نتائج التحليل الإحصائي (ANOVA)\*\* في اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف درجاتهم العلمية حيث راوحت قيم (ف) ما بين (١,٨٢) و (٠,٠٦) وهذا يدل على أن جميع أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم العلمية يتفقون على وجود هذه المعوقات في بيئة الأجهزة الحكومية. وقد يرجع ذلك إلى أن ما يقرب من نسبة (٨٠٪) من حجم العينة هم من حملة المؤهلات الجامعية فما فوقها.

#### ٢ - الاختلاف حول مدى وجود مقومات تطبيق إدارة الجودة في بنية المنظمات الحكومية من حيث الخصائص الشخصية التالية:

❖ المرفقات جدول رقم (٣٠).

❖❖ المرفقات جدول رقم (٣١).

- خصائص العمر.
- خصائص المستوى الإداري.
- خصائص المؤهل العلمي.

#### أ- خصائص العمر:

وفيما يتعلق بمقومات إدارة الجودة فقد أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA)\* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول مدى وجود مقومات تطبيق الجودة في بيئة الأجهزة الحكومية باختلاف سنوات العمر، حيث تراوحت قيم (ف) ما بين (٥,٠٠١) و (٠,٥٧) ومستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥) وهذا يدل على أن جميع أفراد المجتمع باختلاف أعمارهم يتفقون في آرائهم حول مدى وجود هذه المقومات في بيئة الأجهزة الحكومية.

#### ب - المستوى الإداري:

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA)\* إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف مستوياتهم الإدارية حيث بلغت قيم (ف) ما بين (٢,٣٧) و (٠,٣٠) وعند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) ومتوسط حسابي يراوح بين (٣,٩١) و (٣,١٠)، وهذا يدل على أن جميع أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم الإدارية يتفقون في آرائهم حول مدى وجود هذه المقومات في بيئة الأجهزة الحكومية.

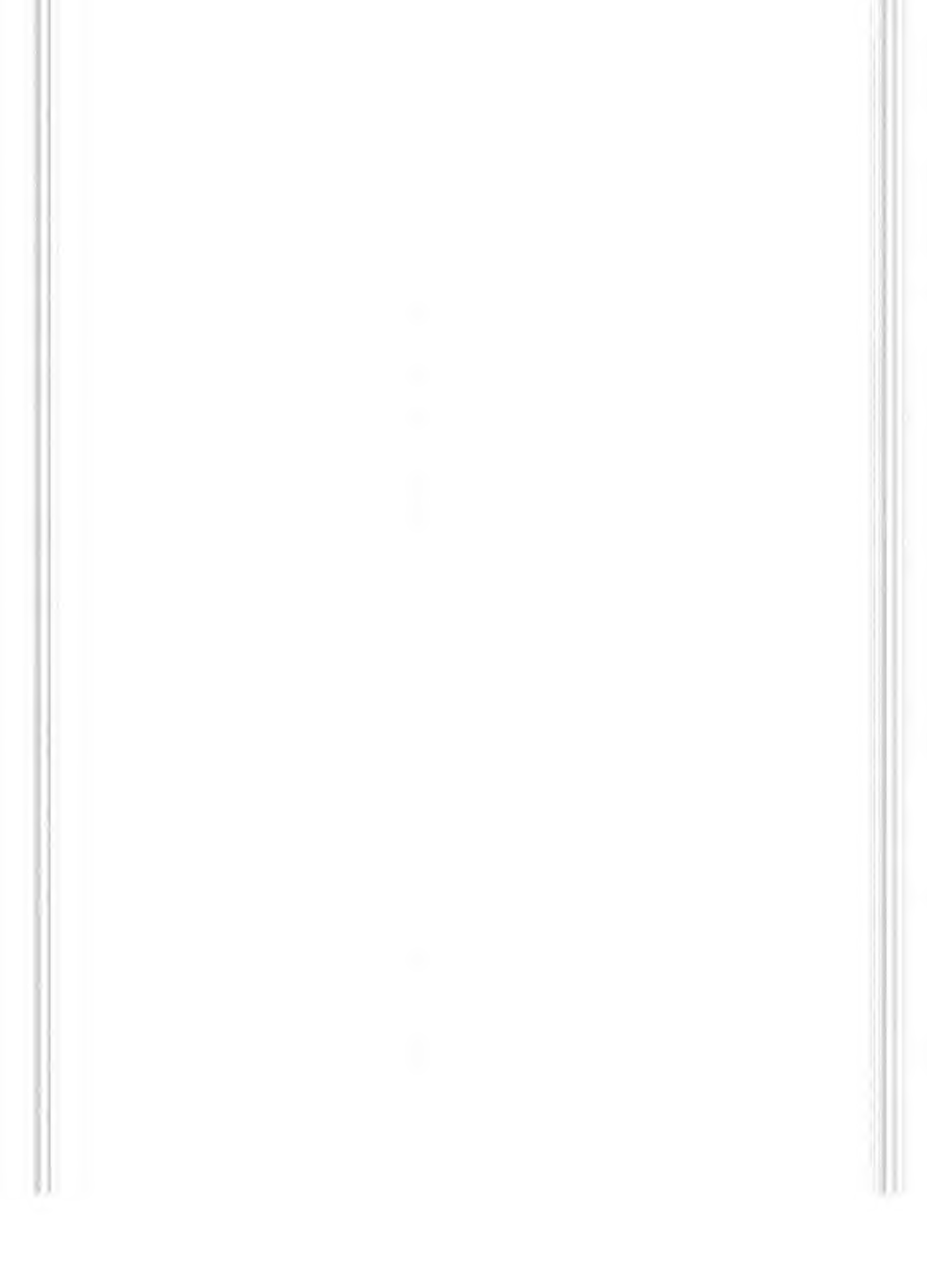
#### ج - المؤهل العلمي:

كما تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA)\* إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول مقومات تطبيق إدارة الجودة باختلاف درجاتهم العلمية، حيث تراوحت قيم (ف) بين (١,٦٢) و (٠,٨١) وعند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) ومتوسط حسابي يراوح بين (٣,٨٨) و (٢,٦١)، وهذا يدل على أن جميع أفراد المجتمع باختلاف درجاتهم العلمية يتفقون في آرائهم حول مدى وجود هذه المقومات في بيئة الأجهزة الحكومية.

♦ المرفقات جدول رقم (٢٢)، (٢٣)، (٢٤).

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات



## أولاً - النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج سنعرضها فيما يلي:

### القسم الأول: نتائج تتعلق بتحليل الوصفى لخصائص العينة:

وقد تمثلت تلك النتائج فى:

- أن معظم أفراد العينة تقع فى الفئة العمرية ما بين (٣٠) إلى أقل من (٥٠)، وهى مرحلة الشباب والنضوج و تتميز بالحيوية والمعرفة الجيدة بأحوال وظروف المنظمة
- ارتفاع التأهيل العلمى لأفراد عينة البحث، حيث مثل حملة الدرجة الجامعية فما فوقها (٧٥,٥ ٪) وهو مؤشر إيجابى على منطقية وواقعية الإجابة.
- تمثيل العينة لجميع المستويات الإدارية، حيث مثلت الإدارة العليا نسبة (٢٠ ٪)، الإدارة الوسطى (٢٠,٩ ٪) والإدارة التنفيذية (١٠,٢ ٪)، العاملين (٤٨,٨ ٪).
- راوحت الخبرة الوظيفية لأفراد عينة البحث بين (١٠) إلى (٢٠) سنة وهى خبرة مناسبة للإجابة أسئلة البحث.
- أن نسبة كبيرة، قرابة (٦٣ ٪) من أفراد العينة لم يسبق لهم الحصول على دورات تدريبية فى مجال الجودة.

### القسم الثانى: نتائج تتعلق بمدى وجود جهود إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية:

وقد تمثلت فى:

- ١ - أن نحو (٩٦ ٪) من أفراد عينة الدراسة لديهم اقتناع بأهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الكلية كأسلوب لتحسين خدمات المنظمة.
- ٢ - وجود درجة وعى كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة بالأهداف التى تسعى لتحقيقها إدارة الجودة
- ٣ - توجد جهود للجودة فى (٥٨,٨ ٪) من المنظمات عينة الدراسة.
- ٤ - أن الأسباب التى دفعت الأجهزة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة لم تكن موجهة بالدرجة الأولى كاستجابة لرغبات العملاء حيث جاء هذا السبب فى المرتبة الرابعة، و تمثلت الأسباب الرئيسية للاخذ بمنهج الجودة فى: الإيمان بحتمية إدارة الجودة، تحسين سمعة المنظمة، مسايرة المنظمات الأخرى.



- ٥ - وجود هيكل لإدارة الجودة في عدد كبير من المنظمات التي طبقت جهود الجودة وقد تمثل في: مجلس لإدارة الجودة، وحدة للجودة، حلقات للجودة، فرق للجودة .
- ٦ - الارتباط التنظيمي لهيكل الجودة يتبع في معظم المنظمات للإدارة العليا وذلك وفقاً لآراء (٧٧٪) من أفراد عينة البحث.
- ٧ - لم يحقق برنامج الجودة النتائج المرجوة منه في نسبة ( ٦١,١ ٪ ) من المنظمات عينة الدراسة.

### القسم الثالث: نتائج تتعلق بتحديد أهم معوقات ومقومات إدارة الجودة في الأجهزة الحكومية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث كما يلي :

- السؤال الأول: ما أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية؟
- ١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة البحث تجاه أهمية هذه المعوقات كما يلي مرتبة تنازلياً:
- في المرتبة الأولى «عدم اهتمام القيادات بالتخطيط لأعمال الجودة بنسبة موافقة ( ٧٠,٦ ٪ ) .
  - في المرتبة الثانية «التغير السريع لسياسات وخطط التحسين» بنسبة موافقة ( ٧٠,٥ ٪ ) .
  - في المرتبة الثالثة «الاستعجال في التطبيق» بنسبة موافقة ( ٦٩,٠ ٪ ) .
  - في المرتبة الرابعة «عدم تخصيص الموارد» بنسبة موافقة ( ٦٨,٧ ٪ ) .
  - في المرتبة الرابعة «تحديد أولويات المشاريع من وجهة نظر المديرين» بنفس النسب ( ٦٨,٧ ٪ ) .
  - في المرتبة الخامسة «عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية» بنسبة موافقة ( ٦٨,٣ ٪ ) .
  - في المرتبة السادسة «عدم التعامل بجدية مع المشكلات التي تواجه برنامج الجودة» بنسبة موافقة ( ٦١,٥ ٪ ) .
  - في المرتبة السابعة «البدء بخطة طموحة» بنسبة موافقة ( ٥٨,١ ٪ ) .
  - في المرتبة الثامنة «عدم إدراك العاملين لدوافع الجودة» بنسبة موافقة ( ٥٧,٠ ٪ ) .
  - في المرتبة التاسعة «فقدان الثقة من جانب العاملين» بنسبة موافقة ( ٥٦,٣ ٪ ) .
  - في المرتبة العاشرة «تولى زمام مبادرة الجودة مديرون غير مؤهلين» بنسبة موافقة ( ٥٦,٢ ٪ ) .

- فى المرتبة الحادية عشرة «الاعتقاد بأننا منظمة خدمية» بنسبة موافقة ( ٣٠, ٥٠%).
- ٢ - أظهر اختبار (T-test) إن جميع المعوقات الواردة فى الاستبانة كانت على درجة الأهمية المعنوية مما يعنى جوهرية جميع هذه المعوقات ووجودها فى بيئة الأجهزة الحكومية، وذلك فيما عدا العبارة « المنظمة خدمية وبالتالي فإن تحقيق الربح أو رضا العملاء ليس هدفاً » حيث أظهرت النتائج عدم جوهريتها.

**السؤال الثانى: هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتحديد أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين بالأجهزة المركزية الحكومية بمدينة الرياض؟**

أظهرت نتائج تحليل التباين ANOVA لخصائص أفراد العينة (العمر/ المستوى الإدارى/ التأهيل العلمى):

- أ - لم يثبت وجود تأثير معنوى للخصائص الديموجرافية (المستوى الإدارى/التأهيل العلمى).  
على تقدير الأهمية للعناصر الممتلئة للمعوقات بين آراء أفراد مجتمع البحث.
- ب - إن الفئة العمرية من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) يوافقون بشكل جوهري وأكبر من موافقة أفراد العينة فى الفئة العمرية من (٢٠) إلى أقل من (٣٠) سنة، على وجود المعوق «سياسات وخطط التحسين تتغير بشكل مستمر تبعاً لتغيير توجهات المديرين»
- ج - إن الفئة العمرية من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) يوافقون بشكل جوهري وأكبر من موافقة أفراد العينة فى الفئة العمرية من (٥٠) فأكثر، على وجود المعوق «تحديد أولويات مشاريع التحسين من وجهة نظر المديرين».

**السؤال الثالث: مقومات تطبيق إدارة الجودة التى يجب توفيرها فى بيئة الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية ؟**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائى آراء عينة البحث نحو درجة وجود هذه المقومات فى بيئة الأجهزة الحكومية حيث جاءت النتائج كما يلى :

١ - نتائج تتعلق بمقومات محور الثقافة:

بلغ عدد العناصر المرتبطة بهذا المحور ثمانية عناصر، جاءت نتائج التحليل الإحصائى لآراء أفراد العينة حول درجة وجود هذه العناصر فى ممارسات بيئة

الأجهزة الحكومية، على النحو التالي:

- إن أعلى نسب موافقة تتعلق بمتغيرات «المحافظة على موارد المنظمة» و«توجد قناعة بأهمية التطوير والتحسين»؛ مما يعنى أن هذه المتغيرات والمتعلقة بالإيمان بمبادئ إدارة الجودة هي جزء من قيم العاملين، وبالتالي هي جزء من الثقافة السائدة في الأجهزة الحكومية.

- كذلك أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى افتقاد الثقافة السائدة في المنظمات الحكومية للكثير من مقومات الثقافة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة وتمثلت في:

«رضا العميل هو الأولوية الأولى في تفكير واهتمام المديرين والعاملين» و«تشجيع الإدارة العاملين على الإبداع والتجديد» و«تخضع القيم للمراجعة المستمرة»، «وجود آلية لمتابعة آراء العاملين» «الالتزام بتطوير العمل» مما يدل على أن عملية تحول قيم ثقافة الجودة إلى ممارسات فعلية مازال دون المستوى في الأجهزة الحكومية.

## ٢ - نتائج تتعلق بمقومات محور التخطيط:

بلغ عدد العناصر المرتبطة بهذا المحور خمسة عناصر، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم فاعلية جهود التخطيط القائمة في الأجهزة الحكومية، حيث جاءت موافقة افراد العينة على عبارات هذا المحور بنسب ضعيفة على النحو التالي:

- «وجود خطط إستراتيجية للتحسين» نسبة الموافقة ( ٥٣,٣ %).

- «بناء الخطط وفقاً لاحتياجات العملاء وآراء العاملين» بنسب موافقة ( ٥١,١ % )

- «الخطط مكتوبة ومعلنة» نسبة موافقة ( ٤٠,٣ %).

- «الخطط تتضمن معايير قياسية» بنسب موافقة ( ٤٤,٨ %).

## ٣ - نتائج تتعلق بمقومات محور القيادات:

بلغ عدد العناصر المرتبطة بهذا المحور تسعة عناصر، جاءت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد العينة حول درجة وجود هذه العناصر في ممارسات بيئة الأجهزة الحكومية، على النحو التالي:

- متغيرات تتمثل بقوة في ممارسات القيادة بالأجهزة الحكومية، وهي المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والرؤية وهي «الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي» و«القيادة لديها توجه عالمي».

- متغيرات تتمثل بدرجة أعلى من المتوسط في ممارسات القيادة، «الالتزام بتطوير المستوى العلمى للعاملين» وتحتاج إلى توجية قدر أكبر من الاهتمام.

- متغيرات تتمثل بدرجة متوسطة في ممارسات القيادة بالأجهزة الحكومية، وهى:

- المتغيرات المتعلقة بتحريك طاقات العاملين والمتمثلة فى « الترويج لأعمال التطوير»  
نشر إنجازات مشاريع التحسين».

- المتغيرات المتعلقة بتأكيد الاستمرارية والالتزام بتطبيق الجودة والمتمثلة فى «الاستفادة من أصحاب الخبرة»، «التوجه نحو تفويض السلطة» و«الجدية فى استبعاد المديرين التى لا تتفق توجهاتهم مع توجهات التطوير».

مما يتطلب توجيه مزيد الاهتمام من جانب القيادات لممارسة الأنشطة التى تؤدى إلى تحريك طاقات العاملين أو بتوفير المتطلبات اللازمة لاستمرارية مبادرة وبرنامج الجودة، باعتبارها من المقومات الأساسية للقيادة الناجحة فى إدارة توجيه عمليات التطوير.

#### ٤ - نتائج تتعلق بمقومات محور التنظيم:

بلغ عدد العناصر المرتبطة بهذا المحور خمسة عناصر، جاءت نتائج التحليل الإحصائى لآراء أفراد العينة حول درجة وجود هذه العناصر فى ممارسات بيئة الأجهزة الحكومية، على النحو التالى:

- متغيرات متوافرة بدرجة كبيرة فى البيئة التنظيمية للأجهزة الحكومية وهى: «شبكة من الاتصالات المفتوحة» و«توافر المواد والأجهزة».

- متغيرات تتخفف درجة تواجدها فى البيئة التنظيمية بالأجهزة الحكومية، وهى: «اعتماد فرق العمل»، «وجود وحدة للتطوير وإجراء الدراسات»، «مرونة القواعد المنظمة للعمل».

#### ٥ - نتائج متعلقة بمقومات محور المعلومات:

بلغ عدد العناصر المرتبطة بهذا المحور أربعة عناصر، جاءت نتائج التحليل الإحصائى لآراء أفراد العينة حول درجة وجود هذه العناصر فى ممارسات بيئة الأجهزة الحكومية، على النحو التالى:

- متغيرات موجودة بدرجة كبيرة وتمثلت فى المتغير «وجود مركز متخصص للمعلومات فى المنظمة».

- متغيرات موجودة بدرجة أعلى من المتوسط وتمثل في المتغير «وجود قاعدة بيانات داخلية».
- متغيرات موجودة بدرجة متوسطة، وتمثلت في المتغيرين «وجود قواعد لبيانات العملاء»، «قنوات اتصال تسمح للعملاء بالحصول على المعلومات».
- كذلك أشارت نتائج التحليل الإحصائي لتقنية المعلومات المستخدمة في الأجهزة الحكومية إلى عدم توظيف التقنية الحديثة للحاسب والاتصال والشبكات الإلكترونية لتسهيل عملية الاتصال وتبادل الخبرات والمعارف بين وحدات وأقسام المنظمة وبينها وبين عملائها، «الشاشات البصرية»، وذلك باستثناء «الاتصالات التلفونية» والتي يتم استخدامها على نطاق واسع باعتبارها وسيلة للاتصال.

#### ٦ - نتائج متعلقة بمقومات محور التدريب:

- بلغ عدد العناصر المرتبطة بهذا المحور ستة عناصر، جاءت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد العينة حول درجة وجود هذه العناصر في ممارسات بيئة الأجهزة الحكومية، على النحو التالي:
  - تركّز العملية التدريبية على البرامج المتعلقة، «توجيه وتعديل اتجاهات العاملين».
  - عدم تواجد البرامج التدريبية التي تنمى مهارات القدرات الإبداعية للتفكير، مثل برامج «دراسة الجدوى الاقتصادية» و«التدريب على استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية» و«التدريب على التخطيط لمشاريع التطوير».
  - كذلك أشارت النتائج إلى عدم الدعم الكافي لأساليب التدريب التي تشجع على الاتصال وتبادل الخبرات بين الأفراد .
  - عدم ارتكاز عملية التدريب على قاعدة معلومات تعكس «إحداث المناخ الخارجى وتجارب الأداء المتميز للمنظمات الأخرى، أو «التعرف على المواصفات القياسية العالمية».
- السؤال الرابع:** هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتحديد أهم مقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية التي يجب توفيرها في بيئة الأجهزة الحكومية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين بالأجهزة المركزية الحكومية بمدينة الرياض؟

أظهرت نتائج تحليل التباين لاختبار ANOVA جوهرية الفروقات في اتجاهات مجتمع البحث حول مقومات تطبيق إدارة الجودة باختلاف خصائص أفراد العينة

(العمر/ المستوى الإداري/ التأهيل العلمي) كما يلي:

- أ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول مقومات تطبيق إدارة الجودة باختلاف مستوياتهم الإدارية ومستوى التأهيل العلمي.
- ب - وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات أفراد عينة البحث حول نتائج التحليل الإحصائى لمدى وجود المقومات المتعلقة بكل من محورى الثقافة والمعلومات باختلاف الفئة العمرية، وبالنظر إلى اختبار المقارنات Scheffe فقد أظهرت النتائج زيادة درجة موافقة أفراد العينة فى الفئتين من (٣٠) إلى أقل من (٤٠)، ومن (٤٠) إلى (٥٠) حول آرائهم لمدى مستوى توافر هذه المقومات فى بيئة الأجهزة الحكومية أكبر من موافقة أفراد العينة فى الفئة العمرية من (٥٠) عاماً فأكثر .

## ثانياً - التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يمكن اقتراح توصيات البحث التالية:

### أولاً - توصيات تتعلق بتذليل معوقات تطبيق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية:

- اعتبار التخطيط لتطوير وتحسين خدمات المنظمة على قمة أولويات واهتمامات القادة فى المنظمات الحكومية.
- عدم البدء فى تطبيق برنامج إدارة الجودة إلا بعد تهيئة البيئة الثقافية والتنظيمية اللازمة للتطبيق.
- ضرورة تحديد فجوات الموارد Resource Gap ووضع الخطط والبرامج لتوفير وتخصيص الموارد الكافية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وضع خطط ومشاريع التحسين فى حدود الرصد الصحيح والتقويم الموضوعى لإمكانيات والقدرات والخبرات المتوفرة لدى المنظمة والبدء بالعمليات ذات الأولوية والتي تضيف قيمة للعميل.
- وضع السياسات التى تضمن استقرار خطط التحسين - وعدم تغييرها أو توقفها مع تغير القيادات - بما يضمن لها الاستمرارية وتحقيق الإنجازات التراكمية التى تحقق قيمة يمكن أن يلمسها عملاء المنظمة والمجتمع.

- تفعيل مشاركة آراء ومقترحات العاملين والعملاء عند وضع خطط واختيار مشاريع التحسين والتطوير.
- إجراء دراسة مسحية للقيم والمعتقدات الراسخة لدى العاملين فى كل منظمة حكومية للوقوف على أبعاد وطبيعة هذه القيم ومدى ملاءمتها لمبادئ ثقافة الجودة والتميز، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتطويرها.

## ثانياً - توصيات تتعلق بمقومات إدارة الجودة:

### ١ - توصيات تتعلق بمقومات محور الثقافة:

- ١/١ استثمار درجة الوعى لدى العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمفاهيم الاقتصادية وضرورة المحافظة على موارد المنظمة، والاقتناع بأهمية إدارة الجودة من خلال مشاركتهم فى جهود وقرارات التطوير والتحسين.
- ١/٢ المراجعة المستمرة لثقافة المنظمة؛ إذ يستمد منها الفرد قيمه ومعتقداته وأفكاره. وإجراء تغييرات جذرية، لخلق ثقافة تنظيمية منفتحة تحابى التميز والإبداع لها انعكاساتها على استعداد وتقبل الأفراد وإدراكهم لأهمية الأخذ بهذا الأمر، وتطبيق مبادئ الجودة ترتكز على:
  - التوجه وتأكيد قيمة العميل.
  - الاحترام والإصغاء للعميل.
  - العاملون هم المورد الأول والأساسى للمنظمة.
  - ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي.
  - تشجيع ومساندة الأفكار والمقترحات الجديدة.
- ١/٣ ترسيخ الثقافة التنظيمية الجديدة فى ممارسات العاملين من خلال:
  - إنشاء نظام لتلقى مقترحات وشكاوى العملاء.
  - اعتبار هذه المقترحات والشكاوى أساساً لعمليات التحسين والتطوير فى المنظمة.
  - وضع معايير لقياس الجودة والالتزام الصارم بها.
  - فرض القيم والمعتقدات الجديدة ومراقبة الالتزام بها.

- تكثيف الحديث عن الثقافة الجديدة وتجديد اللغة المستخدمة في نشرها وإحياء معانيها.
- تناسق أنظمة الحوافز والمكافآت مع جوانب الثقافة الجديدة.
- تعيين أفراد جدد لديهم الثقافة الجديدة.
- التعامل مع الأفراد الذين يقاومون الثقافة الجديدة.

#### ٢ - توصيات تتعلق بمقومات محور التخطيط:

- ٢/١ وضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق الجودة تتضمن رؤى وسياسات وأهدافاً وبرامج محددة وواضحة مبنية على الإحاطة والدراسة لظروف السوق والمتغيرات البيئية، وتوقعات العملاء وآراء العاملين.
- ٢/٢ تصميم معايير قياس متطورة بما يوفر المتابعة المستمرة للأداء ويكشف عن مواقع الانحرافات والتي تمثل فرصاً للتحسين في خطط وبرامج إدارة الجودة.
- ٢/٣ إعلان هذه الخطط وإتاحتها لجميع العاملين وتعريفهم بكيفية تطبيقها، بما يضمن التزامهم بها.

#### ٣ - توصيات تتعلق بمقومات محور القيادة:

- ٣/١ تطوير معايير علمية لاختيار وتقييم القيادات الجديدة تكون معلنة ومتفق عليها وتتطابق مع معايير التميز ونمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٣/٢ زيادة وعي القيادات في جميع المستويات التنظيمية بأدوارها في الأبعاد الثلاثة لنموذج VIP وتدريبهم ومنحهم السلطات الكافية للقيام وممارسة هذه الأدوار والتي تتمثل في:

- أدوار تتعلق ببلورة الرؤية المستقبلية والتخطيط الإستراتيجي.
- أدوار تتعلق بإدارة وتهيئة وتحريك طاقات العاملين.
- أدوار تتعلق بنقل الرؤية والاستراتيجيات إلى واقع التنفيذ الفعلي.

#### ٤ - توصيات تتعلق بمقومات محور التنظيم:

- ٤/١ إنشاء وحدة للتطوير والأبحاث ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة واعتباره نشاطاً



رئيساً من أنشطة المنظمة.

٤/٢ الاعتماد على تشكيل فرق العمل عبر الإدارات؛ لتيسير العمل ومعالجة المشكلات.

٤/٢ المراجعة المستمرة للقواعد المنظمة للعمل وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع فكر وثقافة إدارة الجودة.

#### ٥ - توصيات تتعلق بمقومات محور المعلومات:

٥/١ إنشاء نظام للمعلومات متطور وفعال يعمل على تزويد الإدارة والعاملين بالبيانات والتحليلات المتعلقة برصد المتغيرات في الأسواق ومستحدثات العلم وممارسات المنظمات الأخرى واتجاهاتهم في تطوير منتجاتهم وخدماتهم، وفضلاً عن رغبات العملاء وآرائهم نحو تقييم مستوى خدمات المنظمة ومقترحات تطويرها، وكذلك مؤشرات ونتائج الأداء والإنجاز الحالية لجميع قطاعات المنظمة.

٥/٢ توفير هيكل من التقنيات الحديثة والمناسبة التي تعمل على الاتصال وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة والتحول إلى التعامل إلكترونياً كعامل مهم في تحسين مستوى الخدمة وأسلوب تقديمها للمواطنين، ومن أمثلة هذه التقنيات:

- قواعد للمعلومات متخصصة ومشاركة.
- وسائل الاتصالات الصوتية والمرئية المرتبطة بالحاسبات.
- شبكات تبادل المعلومات الداخلية.
- شبكة الإنترنت.

#### ٦ - توصيات تتعلق بمقومات محور التدريب:

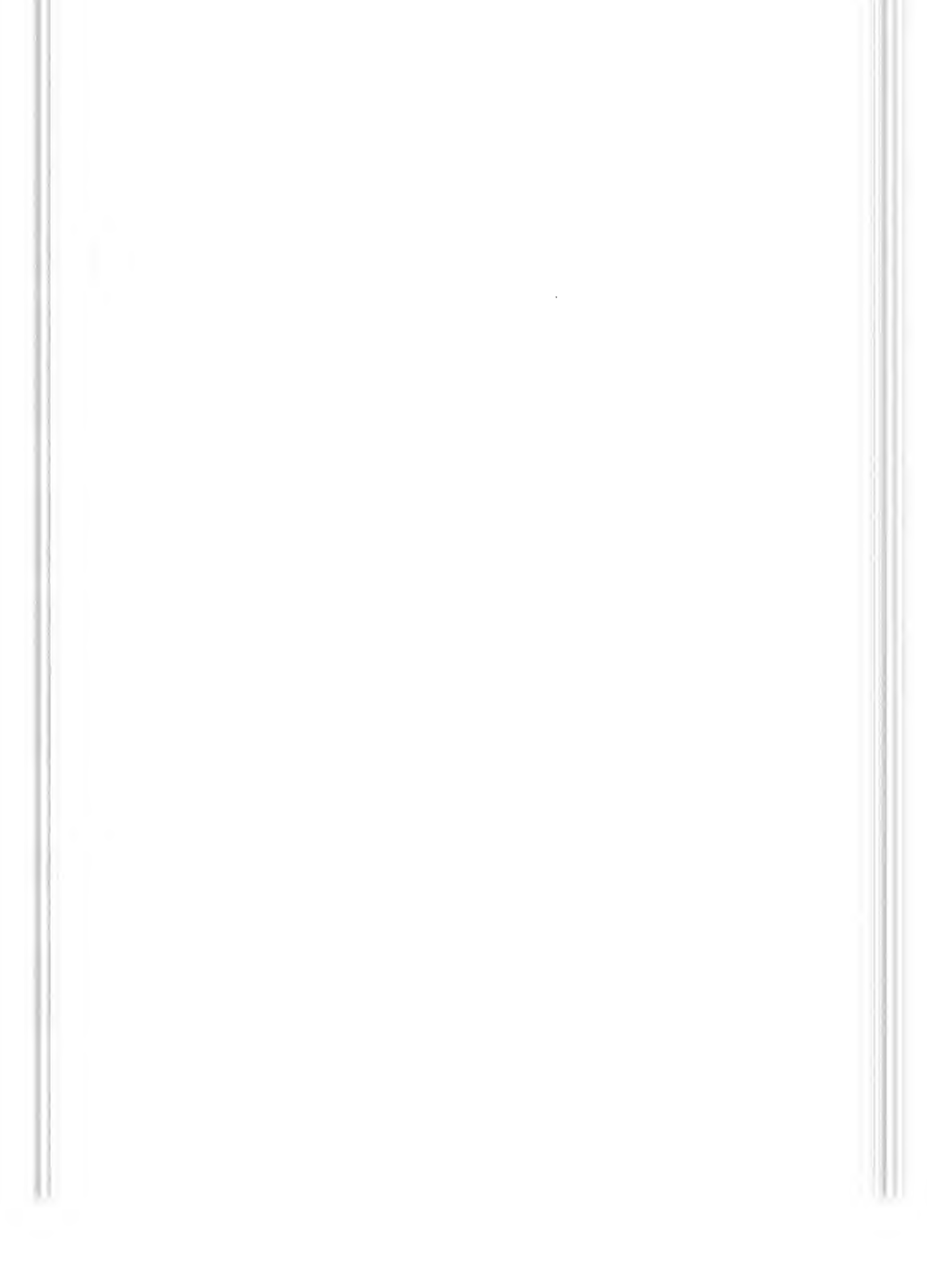
٦/١ الاهتمام بإدراج وتصميم البرامج التدريبية التي تخاطب احتياجات التميز والإبداع وتكوين الرؤى المستقبلية، ومن أمثلتها: الهندسة القيمة، الجدوى الاقتصادية، إدارة التسويق.

٦/٢ تبنى أساليب التدريب الحديثة التي تعتمد على توليد المعرفة الجديدة من خلال تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين في المنظمة. ومن هذه الأساليب

- فرق العمل وتبادل الزيارات مع المنظمات ذات التجارب الناجحة، وتشجيع تبادل الحوار داخل بيئة العمل من خلال اللقاءات والحلقات العلمية.
- ٦/٣ عقد الدورات التدريبية التي تستهدف تأهيل المديرين على عمليات التخطيط وتطبيق برامج الجودة.
- ٦/٤ تفعيل عملية تدريب العاملين فى جميع المستويات التنظيمية على مفاهيم وآليات الأساليب الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة، وتأكيد استمرارية التدريب لتحديث هذه المفاهيم وعلاج مشكلات التطبيق.
- ٦/٥ استخدام شبكة الإنترنت للاتصال بخبراء الجودة والمنظمات العالمية التي نجحت فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### ثالثاً - الدراسات المستقبلية:

- يقترح فريق البحث عدداً من الدراسات المستقبلية التي تعتبر مكمله لهذا البحث كما تسهم فى رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وهى:
- مدى تطبيق مقاييس الجودة العالمية على الجامعات السعودية.
- مدى توافر معايير الجودة للموارد البشرية فى القطاعات المختلفة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- مدى إسهام تطبيق إدارة المعرفة فى تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية.
- متطلبات تطبيق منهج سيجما ٦ فى الأجهزة الحكومية.



## المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

#### أ - الكتب:

- أحمد ماهر (٢٠٠٥م) «التنظيم الدليل العملى لتصميم الهياكل» الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ايان/ ميتروف وآخرون (١٩٩٩م) «كسر الإطار، التغيير الجذرى فى تخطيط دوائر الأعمال الأمريكية» ترجمة فايزة حكيم، الدار الولية لنشر شعاع، القاهرة.
- توفيق عبد الرحيم يوسف (٢٠٠١م) «إدارة الجودة» دار صفا للنشر، عمان .
- توفيق محمد عبد المحسن (١٩٩٨م) «مراقبة الجودة» مكتبة النهضة، القاهرة.
- جيمى جيمس تشامبي (١٤٢٥هـ) «إعادة هندسة الإدارة» ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- جوزيف كيلادا (١٤٢٤هـ) «تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة» ترجمة سرور على إبراهيم، دار المريخ، الرياض.
- جورج حبشى إسكندر (٢٠٠٤م) «إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء - دراسة تطبيقية على قطاع البريد» رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة.
- خالد بن سعيد (١٤١٨هـ) «إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات على قطاع الصحة» مكتبة الملك فهد، الرياض.
- خالد بن سعد (٢٠٠٤م) «سيجما ستة»، الرياض.
- دى ديرلوف (٢٠٠٥م) «فكر رجال الأعمال» ترجمة دار راتب الجامعية، بيروت.
- ديف فرانسيس (١٤١٦هـ) «القيم التنظيمية» ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- رودرك ماكينلى (١٤٢٠هـ) «الدليل العملى لتطبيق الجودة» ترجمة صلاح المعيوف، آفاق الإبداع، الرياض.
- على السلى (٢٠٠٢م) «إدارة التميز» دار غريب، القاهرة.
- على السلى (١٩٩٥م) «إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار غريب للنشر، القاهرة.
- عائدة خطاب ونادية مكوى «القيادة الإدارية الفعالة» كلية التجارة عين شمس، القاهرة، بدون
- صلاح منصور عباس (٢٠٠١م) «أثر نظام الجودة على تقييم أداء العاملين» رسالة دكتوراه، كلية التجارة عين شمس، القاهرة.

- سيد الهوارى (١٩٩٧م) «النقلة الحضارية الشاملة» مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الأولى.
  - سعد غالب ياسين (١٤٢٦هـ) «الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية: معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض.
  - ستيفن كوهينو رونالد براند «إدارة الجودة الكلية فى الحكومة» ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض، ١٤١٨هـ.
  - شوقى ناجى جواد (٢٠٠٠م) «إدارة الاستراتيجية» دار الحامد، عمان،
  - فائق أحمد أبو بكر (٢٠٠٠م) «إمكانية تطبيق نظم الإدارة المفتوحة بالمنظمات الحكومية» أترك، القاهرة.
  - فلاح حسن عداى الحسينى (٢٠٠٠م) «الإدارة الإستراتيجية» وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
  - فرانسيس ماهونى (٢٠٠٠م) «ثلاثية إدارة الجودة» ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامى، دار الفجر، القاهرة.
  - كرسين إشتون (٢٠٠١م) «تقييم الأداء الإستراتيجى، الممارسات الأفضل للجودة ترجمة علا صلاح، بميك، القاهرة.
  - مايكل هارى وريتشارد شرويد (٢٠٠٤) «ستة سيجما» ترجمة علا صلاح جميعك، القاهرة.
  - مأمون السلطى، وسهيله إلياس، «دليل عملى لتطبيق أنظمة إدارة الجودة» دار الفكر، دمشق، ١٩٩٩
  - محفوظ أحمد جودة (٢٠٠٤م) «إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات» والطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
  - مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٠م) «دليل التفكير الإستراتيجى وإعداد الخطة»، الدار الجامعية، القاهرة.
  - نجم عبود نجم (٢٠٠٥م) «إدارة المعرفة» الطبعة الأولى، الوراق للنشر، الأردن.
- ب - الدوريات:**
- أحمد صقر عاشور (١٩٩٩م) «نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد الإدارى» أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
  - أحمد بن عبد الرحمن، (١٤٢٢هـ) «جودة الخدمات البريدية فى المملكة العربية السعودية» مجلة الإدارة العامة، المجلد الواحد والأربعون، معهد الإدارة العامة، العدد الثانى.
  - أميمة محمود حسن وآخرون (إبريل ١٩٩٨م) «تقييم منظومة التعليم المفتوح من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على جامعة القاهرة» المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثانى، ص ٢٢٢ - ٢٢٣.
  - جيل بيري سميث (٢٠٠٤م) «الجانب الاجتماعى للإبداع» ترجمة مازن بن فارس رشيد، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٤٤، العدد الأول.

- حنان عبد الرحمن الأحمدي (١٤٢١هـ) «التحسين المستمر المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية» مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الثالث، معهد الإدارة العامة،
- خالد المرغلاني (١٤٢٢هـ) «الجودة خيار إستراتيجي» نشرة الجودة الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد الثالث، ربيع الآخر.
- سالم سعيد القحطاني «إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي» الإدارة العامة، العدد ٧٨، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- سالم بن سعيد القحطاني «مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية» مجلة الإدارة العامة: العدد الأول، محرم: ٢٠٠٥م.
- سوسن سالم الشيخ (يونيو ٢٠٠١م) «أبعاد الثقافة التنظيمية في ماليزيا في ضوء الثقافة التنظيمية الإسلامية ومدى إمكانية تطبيقها في المنظمات المصرية» المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة الأزهر، القاهرة، العدد الثامن عشر .
- عبد الله بن موسى الخلف (١٤١٨هـ) «ثالث الجودة - تحسين الجودة وتخفيض التكلفة» الإدارة العامة، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عبد الرحمن أحمد هيجان (١٤١٥هـ) «منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية» الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عمر أحمد محمد العوض (٢٠٠٢م) «الإدارة العامة في عصر العولمة» الإداري، العدد ٩١، ديسمبر، مسقط.
- ليلي حسام شكر (٢٠٠١م) « نموذج لدراسة أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعليم - دراسة ميدانية» المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة الأزهر، القاهرة، العدد الثامن عشر.
- سهيلة محمد عباس (٢٠٠٤م) «علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة» الإداري، العدد ٩٧، يونيو، مسقط.
- ناديا حبيب (١٤٢٥هـ) «دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية» مجلة الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- محمد صدام «الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين» مجلة الإداري، العدد ٩٧، يونيو ٢٠٠٤م، معهد الإدارة العامة، مسقط.
- محمد بن ناصر البيشي «الأجهزة الإدارية المركزية في المملكة العربية السعودية مع بداية القرن الجديد وسبل تطويرها» مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤١، العدد الثالث، الرياض، ١٤٢٢هـ
- مالك بن محمد يوسف شاة «التجربة الماليزية .. نموذجاً» مجلة رسالة معهد الادارة، العدد ٦٠، شوال ١٤٢٦هـ.

- مرفت مصطفى السكلاوى «إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى» مجلة الإدارة، يناير، ٢٠٠٥م، العدد الثالث، المجلد ٤١، القاهرة.
- منظمات الأعمال «ورقة عمل تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية الإحساس للتعامل الحضارى مع وحداته» مجلة الإدارة، العدد الثالث، المجلد ٤١، يناير - إبريل، ٢٠٠٥م، القاهرة.

### مؤتمرات:

- حلمى سلام (٢٠٠٦م) «التممية البشرية والتدريب فى الوطن العربى» مؤتمر تنمية الموارد البشرية، الجمعية العربية السعودية للإدارة، الرياض.
- سليمان بن عبد الله القاضى (١٤٢٥هـ) «تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الشركة السعودية للكهرباء» مقدمة إلى المؤتمر الوطنى الأول للجودة، الرياض.
- على السلمي «إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة» مؤتمر التكنولوجيا والإدارة فى مجتمع المعرفة، جمعية الهندسة الإدارية، ديسمبر، ٢٠٠٤م، القاهرة.
- محمد الطعمانة «أثر العولة على ترشيد البناء التنظيمى وأساليب عمل الإدارة الحكومية - دراسة حالة الأردن» ملتقى ترشيد الهياكل التنظيمية فى الأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، يونيو ٢٠٠٤م، القاهرة.
- محمد العزازى (٢٠٠٤م) «الترهل الإدارى وعلاقته بالهياكل التنظيمية فى الأجهزة الحكومية» مؤتمر ترشيد الهياكل التنظيمية فى الأجهزة الحكومية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- وليد بن محمد الفوزان (١٤٢٢هـ) «إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق» الملتقى الإدارى الأول، واقع ومستقبل الإدارة، الجمعية العربية السعودية للإدارة.

### ج - متنوعات

- تقرير تنمية القوى البشرية والإدارة المحلية، (٢٠٠٤م) مجلس الشورى، القاهرة.
- برنامج التميز «محور الاصلاح الإدارى» (٢٠٠٠م) وزارة التنمية الإدارية، مركز إعداد القادة.
- معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، (٢٢ ديسمبر ١٤٢٦هـ) الإصدار الأول.
- تقرير تنمية القوى البشرية والإدارة المحلية (٢٠٠٤م)، مجلس الشورى، القاهرة.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Andersen H. V. & Lawrie G.(2005). "Effective Quality Management

through Third Generation Balanced Scorecard"@ www.emeraldinsight.com/17410401-.htm

- Abdel Aziz Saddique (1995 ) . CQI Application In Health Care,King fahad library,Riad.

- Bank J. (2005). The Essence Of Total Quality Management. London: Sage Publications.

- Beer M. (December, 2003). "Why Total Quality Management Programs Do not Persist"@ www.hbs.edu/units/tom/seminars0304-/mbeer.pdf. december,2003.

- Beynon H. & Grimshaw. (2002). Managing Employment Change. USA: Oxford Univ. Press.

- Cavaness & Manoochehri(2002). "Building Quality into Services" Sam Advanced Journal, 58:2.

- Champy J. (2002). X- Engineering the Corporation. New York: Harper Collins Publications.

- Conti Tito. (2001). "Building Total Quality" @ http://www.saso.org.sa/prz/KAQA/message.html

- Case John (1998 ) " The Open-Book Management John" Wesley a son Inc,New York,1998.

- Enveniste G. (1994). The Twenty First Century Organization. New York: Jossey Bass Inc.

- Goleman Danial. (2002). Promoting Emotional Intelligence in Organizations. USA: ASTD.

- Goleman D. et. Al. (2003).Realizing the Power of Emotional Intelligence. USA: Harvard Press.

- Hammer M. & Stanton S. (1995). The Reengineering Revolution. New York: Harper Business.

- Henrik V. et al. (2004). "Effective Quality Management Through Third Generation Balanced Scorecard" @ www.emeraldinsight.com/17410401-.htm



- Hettinger R. (July 2nd, 2004). "Culture Indicators – a Tool for Performance Improvement". Clinical Governance Bulletin, 5:2.
- Hubert K.(2001) . Rampersad " Total Quality Management" Berlin.
- "International standards (ISO 8402 Vocabulary-Geneva). (1994) @  
www.DigitalLibraryEdu/books, P.6
- Keck P. (2005). Quality Failure"@ www.qualitydigest.com/nov95/html/  
qualfail.html.
- Kelemen M. (2003). Managing Quality. London: Sage Publications.
- Knowledge Management Research Report (2000). USA: KPMG Consulting.
- Michael E.Milakovich (1995) " Improving Service Quality- Achieving High Performance in the public and private Sectors" florida: St Lucie, press.
- Mihaela L. Kelemen "Managing Quality" led,SAGE Published,London,2003.
- Pervaiz K. & Kwang L. (2002). Learning Through Knowledge Management. Hordan:Butterworth.
- nge P. (1997).The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Shahin A. (2005). "Culture, Quality and Organizational Performance"@  
www.iiits.org/ic/107.pdf-330k-view as html
- Sower V. & Quarles R. (2003). "Why More Organizations Do not Use it Effectively"@ Wwww.asq.org/ed/conferences/aqc/public\_proceedings/57\_200319384/.pdf.203k
- Thompson S.(1992). Sampling. New York :Awiley Inter-science Publication.
- Woods J. A. (2005). "The Six Values of a Quality Culture"@ http/www.rtis.com/nat/user/jfullerton/review/values.htm
- JN.pan& William J.Kolarik (1993).Quality Tree A Systematic problem –

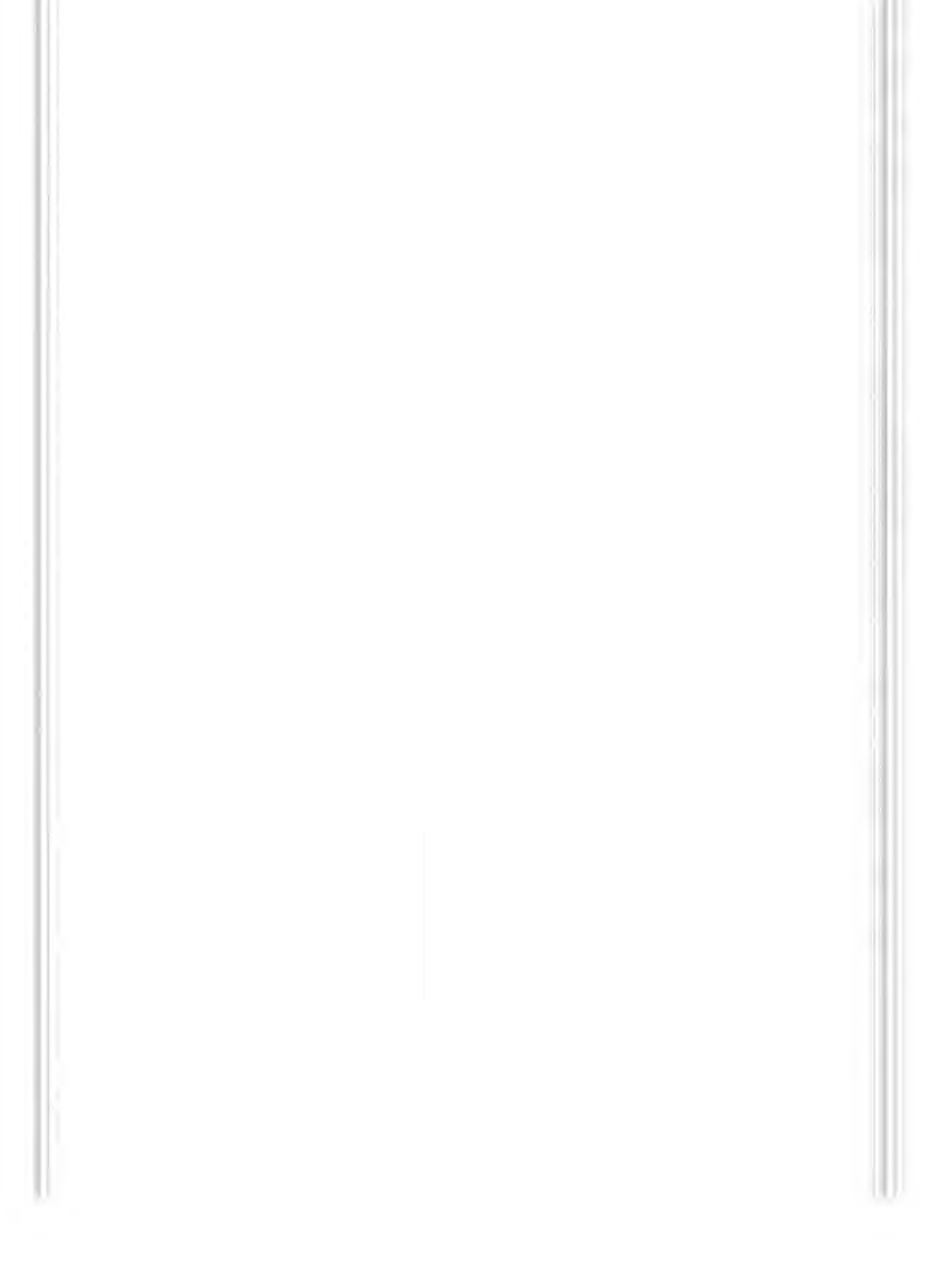
Solving Model Using Total Quality Management Tools and Techniques, Quality Engineering, Vol.5.

- "Xerox : Environment, Health, and Safety Report"@ [www.argus-training.com/6sigma.htm](http://www.argus-training.com/6sigma.htm)

- Yosoff M. (2003) Innovations In Public Administration, the Malaysian Experience.

- Yang Yuejin( 2004 ) " Corporate Culture Factor Impacted On Six Yang" Beijing Q- Tech Quality Technology Development Center.

- Zairi M. (2005). Total Quality Management- Deming & Juran. USA: Spire City Publishing.



## الملاحق

جدول رقم (٢٩)

تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهرية الفروقات في اتجاهات  
مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف العمر

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	بين المجموعات	داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اعتقاد القيادات.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٧١	٠,٣٣	٠,٩٠	٠,٢٦٩	٠,٧٧٥
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٧٦				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٢				
	من ٥٠ فأكثر	٣,٥٠				
المنظمة خدمية.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,١٠	١,٥٧	١,٣٧	١,٠٩٧	٠,٣٥٢
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٢٥				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٢٦				
	من ٥٠ فأكثر	٢,٦٨				
عدم الجدية.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٣١	١,٠١	١,١١	٠,٩٠	٠,٤٣٩
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٥١				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٠				
	من ٥٠ فأكثر	٣,٥٦				
سياسات وخطط التحسين تتغير.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٢١	٣,٧٠	٠,٨١	٤,٥٤٤	٠,٠٠٤
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٧٨				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٩٣				
	من ٥٠ فأكثر	٣,٤٧				
فقدان الثقة.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٤٢	١,٤٤	١,٣٢	١,٠٩	٠,٣٥
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٥٧				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٦٢				
	من ٥٠ فأكثر	٣,٠٦				
تولى زمام الجودة مديرون غير مؤهلين.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٥٣	٢,٧٨	١,٢٦	٢,٢١	٠,٨٩
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٥٠				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٣				
	من ٥٠ فأكثر	٢,٩٤				

تابع الجدول رقم (٢٩)

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	بين المجموعات	داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد أولويات مشاريع الجودة من وجهة نظر المديرين.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٥٣	٢,٨٤	٠,٩٤	٣,٠٠٥	٠,٣٢
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٨٦				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٠				
	من ٥٠ إلى فأكثر	٣,٠٦				
عدم التعامل مع المفاهيم التقليدية.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٣٤	١,٧٧	٠,٨٤	٢,١٠	٠,١٠
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٧٧				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٨٥				
	من ٥٠ إلى فأكثر	٣,٧٦				
عدم تخصيص الموارد الكافية.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٧٨	٠,٦٤	٠,٩١	٠,٧٠	٠,٥٥
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٧٧				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٤				
	من ٥٠ إلى فأكثر	٤,١٢				
الاستعجال لتطبيق برامج الجودة.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٧٨	٠,٣١	٠,٩٨	٠,٣١	٠,٨١
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٨٣				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٩				
	من ٥٠ إلى فأكثر	٣,٥٦				
البدء بخطة طموحة.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٣٩	٢,٠٩	٠,٩٥	٢,٢٠	٠,٩١
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٣٢				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٦٩				
	من ٥٠ إلى فأكثر	٣,٠٦				
عدم إدراك العاملين لدوافع وأهداف تطبيق إدارة الجودة.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٣٩	٠,٦٧	١,١٠	٠,٦٠	٠,٦١

## جدول رقم (٣٠)

تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهريّة الفروقات في اتجاهات مجتمع البحث  
حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المستوى الإداري

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	بين المجموعات	داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اعتقاد القيادات.	إدارة عليا	٣.٥٣	٠.٢٨	٠.٩٦	٠.٢٩	٠.٨٣
	إدارة وسطى	٣.٧٦				
	إدارة تنفيذية	٣.٦٦				
	عاملون	٣.٦٩				
المنظمة خدمية.	إدارة عليا	٣.٢٨	٢.٥١	١.٤٢	١.٠٧٦	٠.١٥٧
	إدارة وسطى	٢.٨٣				
	إدارة تنفيذية	٣.٦٦				
	عاملون	٣.٠٩				
عدم الجدية.	إدارة عليا	٣.٦٣	١.٢٨	١.١٠	١.١٦	٠.٣٢٤
	إدارة وسطى	٣.٨٣				
	إدارة تنفيذية	٣.٨٠				
	عاملون	٣.٤٥				
سياسات وخطط التحسين تتغير.	إدارة عليا	٤.٠٤	١.٧٩	٠.٨٩	٢.٠٠٢	٠.١١٦
	إدارة وسطى	٣.٩٠				
	إدارة تنفيذية	٣.٥٠				
	عاملون	٣.٥٩				
فقدان الثقة.	إدارة عليا	٣.٣٦	١.٧٢	١.٢٣	١.٣٩	٠.٢٤٨
	إدارة وسطى	٣.٤٨				
	إدارة تنفيذية	٤.٠٠				
	عاملين	٣.٦١				
تولى زمام الجودة مديرون غير مؤهلين.	إدارة عليا	٣.٥٨	٠.١٢	٠.٩٣	٠.١٤	٠.٩٣٣
	إدارة وسطى	٣.٧٥				
	إدارة تنفيذية	٣.٦٨				
	عاملون	٣.٤٥				

تابع الجدول رقم (٣٠)

المتغيرات	فئات العمر	المتوسط الحسابي	بين المجموعات	داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد أولويات مشاريع الجودة من وجهة نظر المديرين.	إدارة عليا	٣,٥٧	٠,١٣	٠,٩٣	٠,١٤٤	٠,٩٣٣
	إدارة وسطى	٣,٧٤				
	إدارة تنفيذية	٣,٧٣				
	عاملون	٣,٦٦				
عدم التعامل مع المفاهيم التقليدية.	إدارة عليا	٣,٧٠	٣,٠٠٠	٠,٨٤	٣,٥٧	٠,٠١٦
	إدارة وسطى	٤,٠٠				
	إدارة تنفيذية	٤,١٨				
	عاملون	٣,٥٢				
عدم تخصيص الموارد الكافية.	إدارة عليا	٤,٠٠	١,٣٧	١,٩٦	١,٣٢	٠,٢٧
	إدارة وسطى	٤,٠٠				
	إدارة تنفيذية	٣,٥٦				
	عاملون	٣,٦٩				
الاستعجال لتطبيق برامج الجودة.	إدارة عليا	٤,١٤	١,٩٦	٠,٨٨٨	٢,٢٢	٠,٠٨٨
	إدارة وسطى	٤,٠٠				
	إدارة تنفيذية	٤,٠٠				
	عاملون	٣,٦٣				
البدء بخطة طموحة.	إدارة عليا	٣,٥٠	٦,٣٥	٠,٩٣	٠,٦٨	٠,٩٧٧
	إدارة وسطى	٣,٥١				
	إدارة تنفيذية	٣,٤١				
	عاملون	٣,٤٣				
عدم إدراك العاملين لدوافع وأهداف تطبيق إدارة الجودة.	إدارة عليا	٣,٤٥	٠,٦١	١,٠٣	٠,٥٩	٠,٦٣٣
	إدارة وسطى	٣,٦٦				
	إدارة تنفيذية	٣,٤٣				
	عاملون	٣,٣٦				

## جدول رقم (٣١)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهريّة الفروقات في اتجاهات مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المستوى العلمي

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	متوسط مربع الانحرافات بين المربعات	متوسط مربع الانحرافات داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اعتقاد القيادات.	أقل من ثانوية	٤.٠٠	٠.٢٩	٠.٩١	٠.٣٢	٠.٨٦٢
	ثانوية عامة	٣.٥				
	جامعى	٣.٧				
	دراسات عليا	٣.٧				
المنظمة خدمية.	أقل من ثانوية	٣.١٦	١.٤٠	٨.٧	٠.٠٦	٠.٩٩٣
	ثانوية عامة	٣.١٢				
	جامعى	٣.٢١				
	دراسات عليا	٣.١٣				
عدم الجدية.	أقل من ثانوية	٣.١٦	١.٩٦	١.٠٧	١.٨٢	٠.١٢٧
	ثانوية عامة	٣.٦٢				
	جامعى	٣.٤٤				
	دراسات عليا	٣.٨٦				
سياسات وخطط التحسين تتغير.	أقل من ثانوية	٣.٠٠	١.٥٤	٠.٨٤	١.٨٢	٠.١٢٦
	ثانوية عامة	٣.٥٠				
	جامعى	٣.٧٩				
	دراسات عليا	٣.٨٢				
فقدان الثقة.	أقل من ثانوية	٤.١٦	١.٢١	١.٣١	٠.٩٢	٠.٤٤٩
	ثانوية عامة	٣.٢٤				
	جامعى	٣.٥٧				
	دراسات عليا	٣.٥٢				
تولى زمام الجودة مديرون غير مؤهلين.	أقل من ثانوية	٤.١٦	٢.٣١	١.٢٦	١.٨٢	٠.١٢٧
	ثانوية عامة	٣.٢٤				
	جامعى	٣.٧٤				
	دراسات عليا	٣.٣٦				



تابع الجدول رقم (٣١)

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	بين المجموعات	داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد أولويات مشاريع الجودة من وجهة نظر المديرين.	أقل من ثانوية عامة	٣,٥٧	٠,٩٠	٠,٩٨	٠,٩١	٠,٤٥٩
	ثانوية عامة	٣,٧٤				
	جامعى	٣,٧٣				
	دراسات عليا	٣,٦٦				
عدم التعامل مع المفاهيم التقليدية.	أقل من ثانوية عامة	٣,٧٠	٠,٢٧	٠,٨٨	٠,٣١	٠,٨٦٧
	ثانوية عامة	٤,٠٠				
	جامعى	٤,١٨				
	دراسات عليا	٣,٥٢				
عدم تخصيص الموارد الكافية.	أقل من ثانوية عامة	٤,٠٠	٠,٤٩	٠,٩٢	٠,٥٣	٠,٧٠٩
	ثانوية عامة	٤,٠٠				
	جامعى	٣,٥٦				
	دراسات عليا	٣,٦٩				
الاستعجال لتطبيق برامج الجودة.	أقل من ثانوية عامة	٤,١٤	٠,٧٧	٠,٩٧	٠,٧٨	٠,٥٣٥
	ثانوية عامة	٤,٠٠				
	جامعى	٤,٠٠				
	دراسات عليا	٣,٦٣				
البدء بخطة طموحة.	أقل من ثانوية عامة	٣,٥٠	٠,٣٣	٠,٩٧	٠,٢٤	٠,٨٥٠
	ثانوية عامة	٣,٥١				
	جامعى	٣,٤١				
	دراسات عليا	٣,٤٣				
عدم فهم العاملين لدوافع وأهداف تطبيق إدارة الجودة.	أقل من ثانوية عامة	٣,٦٦	٠,٩٣	١,٠٨	٠,٨٦	٠,٤٨٧
	ثانوية عامة	٣,٤٢				
	جامعى	٣,٦٢				
	دراسات عليا	٣,٢٦				

## جدول رقم (٣٢)

تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهريّة الفروقات في اتجاهات مجتمع البحث  
حول مقومات تطبيق إدارة الجودة باختلاف الفئة العمرية

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	متوسط مربع الانحرافات بين المربعات	متوسط مربع الانحرافات داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الثقافة.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٥٨	٠,٢٩	٠,٥٢	٠,٥٧	٠,٦٣٣
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٤٤				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٤١				
	من ٥٠ إلى فأكثر	٣,٥٤				
التخطيط.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٣٥	٠,٨١	٠,٨٥	٠,٩٦	٠,٤١٢
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,١٣				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,١٥				
	من ٥٠ إلى فأكثر	٣,٤١				
القيادة.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٤٢	٢,٤٦	٠,٧٦	٣,٢٠	٠,٠٢٤
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٣٨				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٤٢				
	من ٥٠ إلى فأكثر	٣,٩٧				
التنظيم.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٦٨	٢,٥٤	٠,٥١	٥,٠٠١	٠,٠٠٢
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٥٧				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٦٦				
	من ٥٠ إلى فأكثر	٤,١٨				
نظم المعلومات.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٨٦	٤,٠٢	٠,٨٤	٤,٧٥	٠,٠٠٣
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٦٤				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٣٤				
	من ٥٠ إلى فأكثر	٣,٩٨				
التدريب.	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٥٧	١,٠٤	٠,٦٧	١,٥٤	٠,٢٠٣
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٣٦				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٤٤				
	من ٥٠ إلى فأكثر	٣,٤٧				

جدول رقم (٣٣)

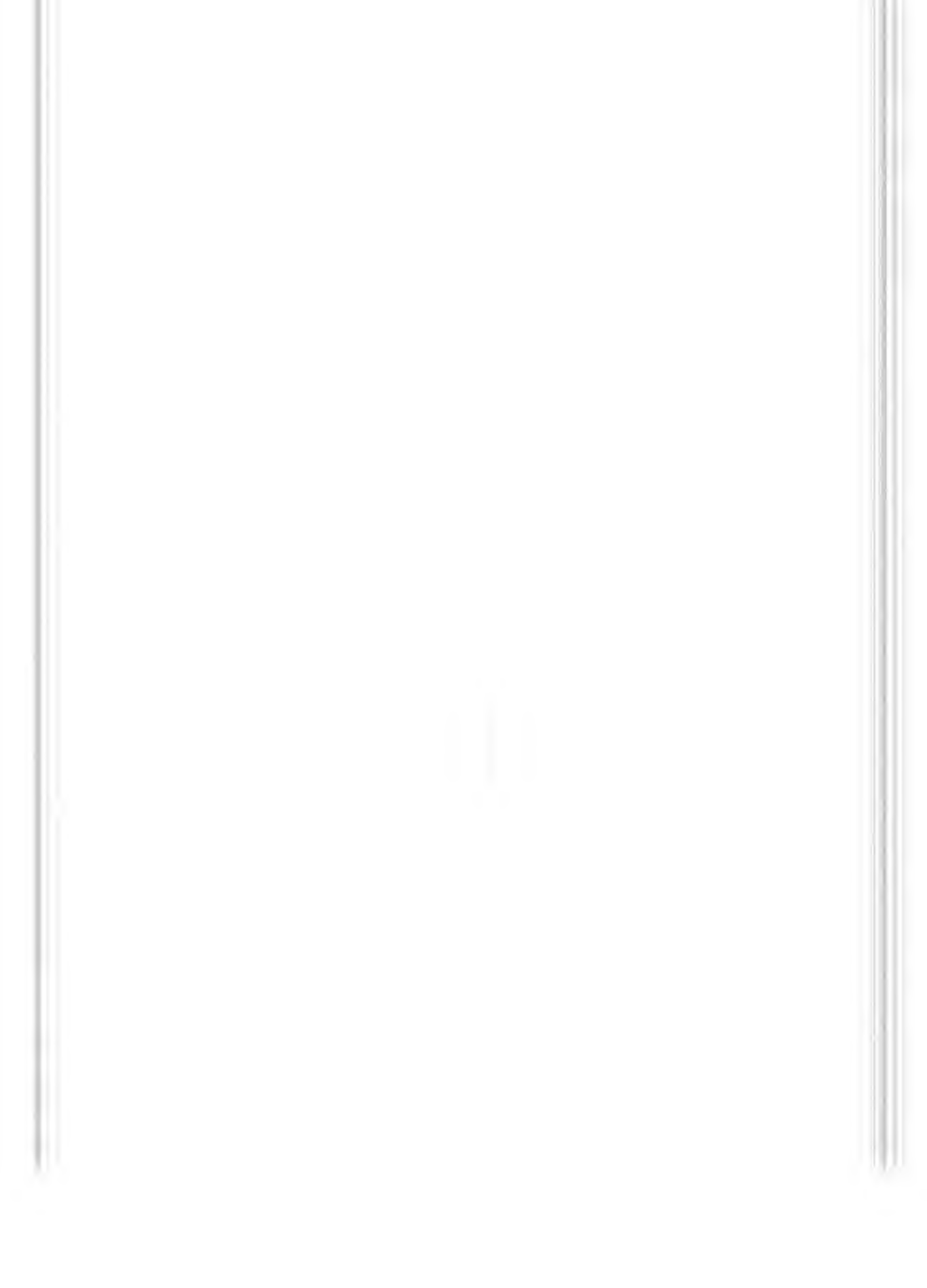
نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهرية الفروقات في اتجاهات مجتمع البحث حول مقومات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المستوى الإداري

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	متوسط مربع الانحرافات بين المربعات	متوسط مربع الانحرافات داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الثقافة.	إدارة عليا	٣,٣٤	٠,٣٣	٠,٥٤	٠,٦١	٠,٦٠
	إدارة وسطى	٣,٥٥				
	إدارة تنفيذية	٣,٤٣				
	عاملون	٣,٤٦				
التخطيط.	إدارة عليا	٣,١٠	٠,٢٦	٠,٨٦	٠,٣٠	٠,٨١
	إدارة وسطى	٣,١٧				
	إدارة تنفيذية	٣,١٠				
	عاملين	٣,٢٥				
القيادة.	إدارة عليا	٣,٤٢	٠,٨٥	٠,٧٥	١,١٤	٠,٣٣
	إدارة وسطى	٣,٧٢				
	إدارة تنفيذية	٣,٤٢				
	عاملون	٣,٤٧				
التنظيم.	إدارة عليا	٣,٦٣	٠,٣٥	٠,٥٢	٠,٦٧	٠,٥٦
	إدارة وسطى	٣,٨٢				
	إدارة تنفيذية	٣,٨٦				
	عاملون	٣,٧٣				
نظم المعلومات.	إدارة عليا	٣,٤٤	١,٩٨	٠,٨٣	٢,٣٧	٠,٠٧
	إدارة وسطى	٣,٣٨				
	إدارة تنفيذية	٣,٩١				
	عاملين	٣,٦٩				
التدريب.	إدارة عليا	٣,٥٨	٠,٦٢	٠,٦٣	٠,٩٨	٠,٣٩
	إدارة وسطى	٣,٦٣				
	إدارة تنفيذية	٣,٣٥				
	عاملون	٣,٤٤				

## جدول رقم (٣٤)

يوضح نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهريّة الفروقات في اتجاهات مجتمع البحث حول مقومات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المستوى العلمي

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	متوسط مربع الانحرافات بين المربعات	متوسط مربع الانحرافات داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الثقافة.	أقل من ثانوية	٣,١٦	٠,٤٢	٠,٥١	٠,٨٢	٠,٥١
	ثانوية عامة	٣,٦١				
	جامعى	٣,٤٤				
	دراسات عليا	٣,٤٣				
التخطيط.	أقل من ثانوية	٢,٩٠	١,١٢	٠,٨٣	١,٢٣	٠,٢٥
	ثانوية عامة	٣,٤٧				
	جامعى	٣,١٠				
	دراسات عليا	٢,٢١				
القيادة.	أقل من ثانوية	٢,٦١	١,٢٥	٠,٧٧	١,٦١	٠,١٧
	ثانوية عامة	٣,٦١				
	جامعى	٣,٤٨				
	دراسات عليا	٣,٤٩				
التنظيم.	أقل من ثانوية	٢,١٢	٠,٥٤	٠,٥٣	١,٠١	٠,٣٩
	ثانوية عامة	٣,٧٨				
	جامعى	٣,٧١				
	دراسات عليا	٣,٧٢				
نظم المعلومات.	أقل من ثانوية	٢,٢٦	٠,٧٣	٠,٩٠	٠,٨١	٠,٥١
	ثانوية عامة	٣,٨٨				
	جامعى	٣,٥٦				
	دراسات عليا	٣,٥٦				
التدريب.	أقل من ثانوية	٢,٠٧	٠,٩٩	٠,٦٦	١,٤٩	٠,٢٠
	ثانوية عامة	٣,٥٣				
	جامعى	٣,٥١				
	دراسات عليا	٣,٤٢				



---

## الباحثان فى سطور

١ - د. فاتن أحمد أبو بكر

### • المؤهل العلمى:

- الدكتوراه فى إدارة الأعمال من جامعة عين شمس بالقاهرة.

### • الوظيفة الحالية:

- عضوة هيئة تدريس بالفرع النسائى بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

### • الأنشطة العلمية:

- كتاب نظم الإدارة المفتوحة.

- ورقة عمل تأثير إدارة المعرفة على الهياكل التنظيمية.

- بحث أنظمة المعلومات فى إدارة الجودة.

- معوقات التخطيط الإستراتيجى فى الأجهزة الحكومية.

### • الأنشطة العملية:

- الاشتراك فى إعداد العديد من الندوات والحلقات التدريبية التى تتناول القضايا المعاصرة فى كل من معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية ومركز إعداد القادة بمصر.

- الاشتراك فى إعداد العديد من الاستشارات الإدارية والتنظيمية بمعهد الإدارة العامة.

- عضوة وميسرة فى فريق الجودة بمعهد الإدارة العامة.

- الاشتراك فى إعداد البحوث والدراسات بإدارة البحوث بوزارة التنمية الإدارية بمصر.

- الاشتراك فى إعداد دراسات التطوير فى مشروع تطوير الخدمات الحكومية ومشروع الحكومة الإلكترونية التابع لوزارة التنمية الإدارية بمصر.

---

## ٢ - موضى بنت محمد الزومان.

### \* المؤهل العلمى:

- الماجستير فى الإدارة العامة من جامعة الملك سعود بالرياض.

### \* الوظيفة الحالية:

- عضوة هيئة تدريب بالفرع النسائى بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

### \* الأنشطة العملية:

١ - التدريب فى قطاعى الإدارة العامة والإدارة المكتبية، بمعهد الإدارة العامة.

٢ - منسقة فريق تحسين الجودة بمعهد الإدارة العامة.

٣ - عضوة فى جمعية الإدارة.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز  
اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعة بأية صورة دون  
موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض  
النقد والتحليل، ومع وجوب ذكر المصدر.



تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى  
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٨هـ

## هذا البحث

يأتى فى إطار سعى معهد الإدارة العامة فى إعداد البحوث الإدارية التى تعنى بالمشكلات المعاصرة التى تواجه المنظمات على اختلاف مجالات أنشطتها؛ إذ تحاول تلك المنظمات الوصول إلى مستويات عليا من الكفاءة والإنتاجية وتحقيق قدرات تنافسية متفردة تصل من خلالها إلى مستوى إدارة التميز.

يمس البحث موضوعاً حيوياً يهم القائمين على المنظمات الحكومية ومسئولى التطوير فيها، وهم الذين يقع على عاتقهم تطبيق الفلسفات والمفاهيم الإدارية الحديثة. إن البحث يسعى إلى تقديم منهجية تمهد السبيل لإقامة نظام فعال لإدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية وتلقى الضوء على أهم المتطلبات التى يجب توافرها واللازمة لتطبيق منهج الجودة. ومن ثم تكون البداية مخططة وصحيحة ومركزة على مقومات النجاح، وذلك بدلاً من عشوائية التخطيط والتعثر فى الفهم والتطبيق وما يقابله من مقاومة للعاملين وظهور الاتجاه السلبي تجاه هذا المدخل.

وقد جاء هذا البحث فى أربعة فصول، تناول الفصل الأول تحديد مشكلة وأهداف وتساؤلات البحث. وتضمن الفصل الثانى الإطار النظرى الذى يعرض لأدبيات البحث. ويبحث الفصل الثالث فى منهجية البحث وعرض وتحليل النتائج، والإجابة عن تساؤلات البحث. أما الفصل الرابع فقد تضمن ملخصاً لأهم ما توصل إليه البحث من نتائج وتوصيات.

ردمك: ٤-١٦٦-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨